Федеральное государственное бюджетное образовательное   
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет   
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Проблемы привлечения и удержания персонала отдела продаж финансово-инвестиционной компании (на примере банка Х)**

|  |
| --- |
| Выпускная квалификационная работа  студента 4 курса бакалаврской программы,  профиль – Управление Человеческими Ресурсами  **БОЙКОВОЙ Екатерины Михайловны** |
|  |
| (*подпись*) |
| Научный руководитель:  д.пс.н., заведующая кафедрой  Организационного поведения и управления персоналом  **Завьялова Елена Кирилловна** |
|  |
| *(подпись)* |

Санкт-Петербург

2017

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Бойкова Екатерина Михайловна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Проблемы привлечения и удержания персонала отдела продаж финансово-инвестиционной компании (на примере банка Х)», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Содержание

[Введение 4](#_Toc483144471)

[Глава 1. Современные особенности привлечения и удержания персонала 7](#_Toc483144472)

[1.1 Привлечение персонала как функция УЧР 7](#_Toc483144473)

[1.2 Удержание персонала как функция УЧР 12](#_Toc483144474)

[1.3 Исследования, посвященные факторам привлечения и удержания персонала 18](#_Toc483144475)

[Выводы по главе 1 22](#_Toc483144476)

[Глава 2. Специфика привлечения и удержания сотрудников в банковской сфере 24](#_Toc483144477)

[2.1 Специфика управления персоналом в банковской сфере 24](#_Toc483144478)

[2.1.1 Управление персоналом в банках с иностранным участием в России 28](#_Toc483144479)

[2.2 Функции и специфика отдела продаж в банковской сфере 30](#_Toc483144480)

[2.3 Специфика привлечения и удержания сотрудников отдела продаж 33](#_Toc483144481)

[2.4 Специфика привлечения и удержания представителей поколения Миллениум 38](#_Toc483144482)

[2.5 Особенности рынка труда Санкт-Петербурга как факторы привлечения и удержания персонала 42](#_Toc483144483)

[2.6 Особенности привлечения и удержания персонала в Сбербанке России 45](#_Toc483144484)

[Выводы по главе 2 49](#_Toc483144485)

[Глава 3. Исследование факторов привлечения и удержания персонала в Банке Х, результаты и рекомендации 53](#_Toc483144486)

[3.1 Описание отдела прямых корпоративных продаж в банке Х и процесса привлечения персонала 53](#_Toc483144487)

[3.2 Действующая в отделе система вознаграждения и стимулирования персонала 55](#_Toc483144488)

[3.3 Методология исследования 57](#_Toc483144489)

[3.3.1 Расчет показателей текучести кадров и связанных с ней затрат 58](#_Toc483144490)

[3.3.2 Процедура и методы исследования 61](#_Toc483144491)

[3.4 Результаты эмпирического исследования 65](#_Toc483144492)

[3.5 Обсуждение результатов эмпирического исследования 72](#_Toc483144493)

[3.6 Рекомендации 73](#_Toc483144494)

[Заключение 79](#_Toc483144495)

[Список использованной литературы 82](#_Toc483144496)

[Приложения 88](#_Toc483144497)

[Приложение 1 88](#_Toc483144498)

[Приложение 2 92](#_Toc483144500)

# Введение

В настоящее время в банковском секторе наблюдается высокий уровень конкурентной борьбы, обусловленный монополизацией рынка Сбербанком России, а также стремлением к усилению концентрации капитала в отрасли в целом путем поглощения крупными банками мелких кредитных организаций, а также их слияния. Более того, возрастает роль банков с иностранным капиталом, активно развивающихся на территории Российской Федерации.[[1]](#footnote-1) Помимо этого, современная конкуренция в финансовом секторе основана в большей степени не на цене банковских продуктов и услуг или их технических характеристиках, которые легко скопировать, а на качественных характеристиках, в том числе на качестве обслуживания клиентов. По этой причине сотрудники, взаимодействующие с клиентами, оказывают непосредственное влияние на имидж и репутацию банка. Решающее значение приобретает принятый в компании подход к работе с клиентами, способы выстраивания с ними долгосрочных отношений и удовлетворения потребностей. Таким образом, ужесточение конкуренции и трансформация ценностей потребителя в отношении повышения значимости такого аспекта как качество обслуживания привело к тому, что в банковской сфере возросла роль персонала, обслуживающего клиентов, как фактора, обеспечивающего конкурентное преимущество организации. В то же время, высокий уровень текучести кадров снижает качество обслуживания потребителей услуг, приводит к их частичному оттоку к организациям - конкурентам и, следовательно, ведет к снижению прибыли.[[2]](#footnote-2)

**Актуальность темы** **данного исследования** состоит в том, что сотрудники отдела продаж в компаниях сектора услуг, в том числе банковских, имеют ключевое значение для успешности компании на рынке, так как непосредственно контактируют с клиентом, представляя организацию, однако показатели уровня текучести торгового персонала наивысшие среди всех категорий сотрудников, что ведет к снижению качества оказываемых услуг и потере лояльности клиентов. В связи с этим, такие функции управления персоналом как привлечение и удержание выходят на передний план, потому как крайне важным становится наем нужных сотрудников, которые смогут обеспечить высокие стандарты обслуживания и способствовать сохранению и повышению лояльности клиентов, а также сохранение их в организации в дальнейшем. Кроме того, высокий уровень текучести приводит к большим различного рода потерям, связанным с увольнением, поиском и обучением новых сотрудников, снижением производительности, а также упущенной прибылью.[[3]](#footnote-3) Особенности привлечения и удержания сотрудников отдела продаж в банковской сфере представляются на данный момент недостаточно изученными, поэтому результаты исследования представляют исключительную теоретическую и практическую важность.

**Проблема исследования** заключается в том, что при действующих условиях труда в исследуемом банке Х существуютсложности в привлечении и дальнейшем удержании сотрудников отдела прямых корпоративных продаж.

**Цель и задачи исследования.** Цель настоящего исследования состоит в разработке рекомендаций по усовершенствованию процессов привлечения и удержания сотрудников отдела прямых корпоративных продаж.

Данная цель определила следующие задачи работы:

* Выделение специфики управления персоналом в банковской сфере, банках с иностранным участием в России, сфере продаж, особенностей поколения Миллениум, а также характеристик рынка труда Санкт-Петербурга как факторов привлечения и удержания персонала;
* Расчет экономических показателей, характеризующих издержки компании по привлечению и удержанию персонала;
* Проведение эмпирического исследования с целью выявления отношения сотрудников отдела прямых корпоративных продаж к практикам, относящимся к привлечению и удержанию персонала в банке Х;
* На основе полученных эмпирических данных разработка рекомендаций по привлечению и удержанию персонала.

**Объектом** изучения являются сотрудники отдела прямых корпоративных продаж банка Х.

**Предметом** исследования выступают факторы удовлетворенности трудом, связанные с привлечением и удержанием персонала в банке Х.

В качестве **инструментария эмпирического исследования** была выбрана смешанная методология, объединяющая в себе количественные и качественные методы: глубинное интервью, анализ документов, опрос в форме онлайн-анкетирования.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка литературы и приложений. Первая глава посвящена изучению привлечения и удержания как функций управления человеческими ресурсами, а также рассмотрению современных исследований, посвященных данному вопросу. Во второй главе акцент будет сделан на изучение специфики привлечения и удержания представителей поколения Миллениум в отделе продаж в банках. Третья глава охватывает информацию о сложившемся положении в изучаемом отделе банка Х, методологию исследования, результаты, их обсуждение, а также разработанные на их основе рекомендации. Общий объем работы составил 92 страницы. Текст содержит 5 таблиц, 11 рисунков и 2 приложения.

# Глава 1. Современные особенности привлечения и удержания персонала

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы привлечения и удержания персонала, с помощью которых мы установим основные понятия, которыми будем оперировать в последующих частях работы, а также определим роль указанных функций в системе управления человеческими ресурсами. Более того, мы также сфокусируемся на современных исследованиях, посвященных факторам привлечения и удержания кадров, выделим наиболее популярные из них как со стороны работодателей, так и со стороны соискателей и сотрудников.

## 1.1 Привлечение персонала как функция УЧР

Процесс привлечения персонала представляет собой набор последовательных этапов, или задач, решение которых направлено на заполнение вакантных позиций в организации. Можно выделить следующие этапы привлечения:

1. Определение требований, предъявляемых к кандидатам;
2. Планирование потребностей в персонале;
3. Определение источников привлечения;
4. Привлечение кандидатов;
5. Отбор кандидатов;
6. Предложение кандидату занять вакантную позицию;
7. Адаптация нового сотрудника.[[4]](#footnote-4)

Первый этап подразумевает под собой детальное описание предъявляемых к кандидатам требований в отношении полученного образования, навыков, знаний и умений, компетенций, которыми они должны обладать, мотивации, с учетом особенностей конкретной вакансии.

На втором этапе процесса привлечения осуществляется деятельность по оценке требуемого количества человеческих ресурсов на данный момент времени и в будущем, их использования, а также сохранения в организации в будущем. Роль данного этапа привлечения персонала заключается в том, чтобы привлечь и сохранить необходимых сотрудников, создать гибкий штат сотрудников, отвечающих установленным организацией требованиям, а также предвидеть потенциальные проблемы, связанные с дефицитом или излишком кадров на предприятии. Более того, планирование позволяет снизить зависимость компании от внешнего рынка труда.[[5]](#footnote-5)

На третьем и четвертом этапе происходит выбор источников привлечения кандидатов, которые делятся на внутренние и внешние по отношению к организации, а затем конкретных способов привлечения, то есть методов, при помощи которых компания доносит до соискателей информацию об открытых вакансиях.[[6]](#footnote-6) Например, в качестве способа внешнего привлечения может использоваться обращение в кадровое агентство, а внутреннего – конкурсный отбор на открытую вакансию среди сотрудников организации.

Рассмотрим подробнее источники привлечения кадров и конкретные методы, которые используются в обоих случаях. Внутренние источники предполагают, что кандидаты непосредственно являются сотрудниками организации, то есть речь идет о внутреннем рынке труда. Напротив, внешние источники подразумевают отбор кандидатов с внешнего для компании рынка труда, в качестве примера внешнего источника можно привести учебные заведения и сторонние компании. И у внутреннего и у внешнего рынков труда существуют свои достоинства и недостатки, которые будут перечислены ниже.

К достоинствам внутреннего рынка труда относят относительно низкие издержки, высокий уровень осведомленности о кандидате, более высокую вероятность успешной адаптации и повышение лояльности сотрудников организации. Однако, внутренние источники привлечения могут вызывать конфликты и ощущение напряженности в коллективе, а также приводить к понижению показателей деятельности подразделений, сотрудники из которых были переведены на новую должность.[[7]](#footnote-7) Более того, использование внутренних источников привлечения зачастую влечет за собой возникновение дополнительных издержек на переобучение или подготовку сотрудника, занявшего вакантную позицию, а также не решает проблему недостаточной численности сотрудников предприятия.[[8]](#footnote-8)

К достоинствам внешних источников привлечения сотрудников можно отнести «обновление крови» организации, то есть новые взгляды и идеи, которые может привнести новый сотрудник. Также иногда внешние источники оказываются выгоднее, так как кандидат уже обучен в отличие от кандидатов со внутреннего рынка.[[9]](#footnote-9) Кроме того, выбор кандидатов у компании значительно шире именно на внешнем рынке труда, что позволяет подобрать наиболее подходящего под конкретную должностную позицию соискателя. Если говорить о недостатках использования внешних источников привлечения, то в качестве основных следует отметить высокие затраты на поиск и привлечение, более длительный период приспособления нового сотрудника к организации, сокращение возможностей карьерного роста для текущих сотрудников.[[10]](#footnote-10)

Что касается конкретных методов привлечения, то к внутренним методам относят следующие:

* Повышение сотрудника в должности (внутренний конкурс на позицию);
* Горизонтальный перевод на другую должность;
* Ротация, то есть поочередное назначение сотрудника на различные должности, находящиеся на одном горизонтальном уровне;
* Совмещение должностей;
* Прием на работу бывших сотрудников.

Для организации привлечения через внутренние источники обычно используются корпоративные порталы или другие способы, позволяющие разместить информацию об открытых вакансиях.[[11]](#footnote-11)

К методам внешнего привлечения, в свою очередь, относят:

* Рекрутинг по рекомендациям;
* Сотрудничество с учебными заведениями, например, ярмарки вакансий;
* Размещение объявлений в СМИ (газеты, профессиональные журналы и др.);
* Использование Интернет-ресурсов (работные сайты, профессиональные социальные сети, форумы, журналы и т.д.);
* Обращение в кадровые агентства;
* Обращение в государственные службы занятости;
* Базы данных организации;
* Размещение вакансий на сайте предприятия.[[12]](#footnote-12)

Выделяют также активные (проведение презентаций, вербовка через рекрутинговые агентства, личные связи, ВУЗы и т.д.) и пассивные (публикация объявлений, ожидание самопроявившихся кандидатов) методы поиска сотрудников. Причем активные методы используются чаще всего в тех случаях, когда на рынке существует дефицит кадров.[[13]](#footnote-13)

Отбор кандидатов, осуществляющийся на пятом этапе процесса привлечения персонала, представляет собой изучение особенностей соискателей с профессиональной и личностной точек зрения, с целью выявления их соответствия конкретной должности в компании, а затем выбора наиболее подходящего кандидата. При отборе учитывается множество разнообразных факторов: полученный профессиональный опыт, уровень и профиль образования, особенности характера и личности, наличие определенных навыков, соответствие корпоративной культуре и т.д.[[14]](#footnote-14) Кроме того, при отборе компании используют такую комбинацию методов отбора, которая наилучшим образом подходит конкретному случаю, отвечает критериям работодателя и способна наилучшим образом оценить кандидата.

По результатам отбора наиболее подходящий кандидат получает предложение о работе. В случае, если кандидат его принимает, происходит его оформление в организацию, за которым следует введение его в должность и процесс адаптации, или социализации, сотрудника на новом рабочем месте. В первые месяцы работы новый сотрудник сталкивается со множеством различных проблем, связанных с установлением отношений в новом коллективе, освоением должностных обязанностей, привыканием к новой для него организационной культуре и др., по этой причине адаптация выступает крайне важной практикой УЧР, во многом определяющей дальнейшую эффективность сотрудника и желание продолжать работу в данной компании. Так, процесс адаптации в организации служит следующим целям:

* Сокращение издержек, потому как успешная адаптация позволяет сотруднику быстрее войти в должность и начать работать эффективно;
* Снижение напряженности и неопределенности у сотрудников, вступивших на новую должность;
* Снижение текучести кадров за счет успешного введения в должность и комфортного существования на новом рабочем месте;
* Стимулирование позитивного восприятия своей работы и удовлетворенности у новых сотрудников.[[15]](#footnote-15)

Стадия привлечения персонала в организацию является крайне важной, потому как от качества её осуществления зависят все дальнейшие практики управления человеческими ресурсами. Так, привлечение «правильного», то есть наилучшим образом подходящего под конкретные условия и особенности организации персонала позволяет добиться от него наибольшей производительности, а также снизить уровень текучести персонала.

Проведенное Барриком и Циммерманом исследование показало, что существуют критерии, оценивая которые на этапе отбора кандидатов, можно снизить уровень текучести кадров. В качестве таких критериев авторами были выделены следующие:

1. *Биографические данные*, в числе которых: количество родственников и знакомых, работающих в данной организации; рекомендация кандидата текущим сотрудником; стаж на предыдущем месте работы; количество работодателей за последние 5 лет. При этом первые 2 показателя отражают будущую вовлеченность кандидата, его связанность с организацией различного рода силами. В частности, если кандидата порекомендовал один из текущих сотрудников компании, или в ней работают несколько его знакомых, то меньше вероятность его ухода из организации в ближайшие 6 месяцев. Последние же показатели относятся к поведенческом аспекту, который объясняется тем, что поведение, которое человек демонстрировал ранее, может ожидаться от него и в дальнейшем.
2. *Уверенность в себе*, потому как сотрудники с высокой уверенностью в себе и своих решениях будут усерднее стремиться адаптироваться к новым условиям и менее склонны к беспокойству по поводу низкой производительности в период адаптации.
3. *Высокая мотивация к работе именно в данной организации* при трудоустройстве является индикатором того, что в ближайшие 6 месяцев вероятность ухода такого сотрудника мала.
4. *Добросовестность кандидата, выражаемая в осознании им своих обязательств по отношению к работодателю*.
5. *Эмоциональная нестабильность* может являться признаком возможного ухода сотрудника из организации в ближайшие 6 месяцев, так как такие люди склонны к конфликтам в коллективе, негативному восприятию себя и своего окружения.[[16]](#footnote-16)

Таким образом, оценивая наличие и интенсивность описанных выше критериев, работодатель может сделать некоторые выводы о том, насколько велика вероятность того, что конкретный кандидат останется в компании более, чем на 6 месяцев.

На данный момент одним из наиболее популярных каналов привлечения персонала выступают Интернет-ресурсы и порталы по подбору персонала, примером российского сайта такого формата является HeadHunter.ru. Уильямсон, Кинг и другие эксперты утверждают, что предоставление большого объема релевантной информации о вакансии и работодателе (информация о корпоративной культуре, социальном пакете, возможностях для развития и обучения и т.д.) на рекрутинговом сайте снижает неопределенность кандидатов по поводу данной позиции и, следовательно, повышает её привлекательность в их глазах.[[17]](#footnote-17) Более того, предоставление полной и достоверной информации о вакансии позволяет привлечь таких кандидатов, которые наилучшим образом подходят компании и конкретной позиции, о важности чего говорилось ранее. Также открытость всей необходимой информации снижает вероятность возникновения неверного впечатления о вакансии, которое в дальнейшем может привести к уходу сотрудника из организации.

## 1.2 Удержание персонала как функция УЧР

Помимо привлечения персонала в компанию, необходимо также удержать сотрудников, успешно работающих в компании, причем успешное удержание способствует снижению затрат, связанных с привлечением человеческих ресурсов.

Существует два основных подхода к трактовке практик удержания персонала в организации. Первый подход подразумевает, что компаниям следует удерживать все категории персонала и всех сотрудников. В этом случае компаниям следует сравнивать свой уровень текучести кадров со средними показателями по рынку и региону, показателями конкурентов, и, наконец, отслеживать динамику показателей во времени.[[18]](#footnote-18) Таким образом, компания разрабатывает стратегию в области удержания персонала организации в целом, стремясь к снижению общих показателей текучести кадров.

Сторонники же второго подхода утверждают, что удерживать все категории персонала нецелесообразно и следует сосредоточиться только на группе ключевых для организации сотрудников, потому как именно они являются незаменимыми и потребуется наибольшее количество финансовых и временных ресурсов для их замены.[[19]](#footnote-19) В настоящее время встречаются сторонники как одного, так и другого подхода к удержанию персонала.

Основным показателем, служащим для оценки эффективности практик удержания персонала в организации служит уровень текучести кадров. Норма данного показателя зависит от отрасли и региона, в которых действует организация, а также категории персонала (рабочие, линейный менеджмент, топ-менеджмент и др.). Особое значение показатель текучести кадров приобретает для таких отраслей, в которых крайне важны установленные отношения между сотрудниками и клиентами.[[20]](#footnote-20) В таких компаниях огромную важность имеет качество обслуживания клиентов, связь между клиентами и сотрудниками, а также доверие клиентов. Высокий уровень текучести в этом случае будет негативно сказываться на указанных аспектах деятельности, являющихся ключевыми для такого рода отраслей, что, в свою очередь, приведет к убыткам, потере клиентов и ухудшению имиджа компании в целом.

Помимо указанного выше негативного эффекта высокого уровня текучести кадров, можно выделить также большие расходы, связанные с текучестью кадров: затраты, связанные с поиском, отбором и обучением новых сотрудников; снижение эффективности работы до того момента, как новый сотрудник достигнет уровня производительности ушедшего сотрудника. Кроме того, ушедший сотрудник «забирает» с собой знания и умения, которые были получены им в процессе обучения и развития, организованных компанией, то есть компания уже вложила в него время и денежные средства, которые при уходе сотрудника она теряет. Кроме того, есть вероятность, что работник устроится в компанию, являющуюся конкурентом. При уходе сотрудника возрастает нагрузка на оставшийся в отделе персонал, и в случае, если эта нагрузка оказывается слишком высокой, есть вероятность, что данные работники также уйдут из организации. Наконец, высокий уровень текучести может создавать неблагоприятный имидж компании как работодателя, что в дальнейшем выразится в усложнении поиска и привлечения новых сотрудников.[[21]](#footnote-21)

Можно выделить следующие факторы, позитивно влияющие на удержание персонала в организации:

* Размер заработной платы, превышающий среднерыночный;
* Применение совокупности материальных и нематериальных поощрений;
* Сигнализирование ключевым сотрудникам об их важности для организации;
* Предоставление гибкого графика и возможности работать удаленно;
* Формирование кадрового резерва на замещение ключевых должностей;
* Обсуждение планов карьерного развития с сотрудниками, их обучение и развитие;
* Предоставление дополнительных бонусов для ключевого персонала;
* Установление четких и сложных целей для сотрудников;
* Программы разделения прибыли для ключевых сотрудников;
* Предоставление конкурентоспособного социального пакета;
* Активное участие персонала в жизни предприятия.[[22]](#footnote-22)

При разработке системы вознаграждения необходимо учитывать личностные особенности сотрудников, их мотивацию, а также разделяемые ими ценности.[[23]](#footnote-23) В этом случае удовлетворенность работников будет выше, и, следовательно, меньше вероятность того, что сотрудник начнет искать другое место работы.

Авторы[[24]](#footnote-24) также подчеркивают важность социализации новых сотрудников в отношении практик удержания персонала. Процесс социализации определяются как использование организациями различных методов и техник, с целью помочь новичкам адаптироваться к новому опыту, снизить неопределенность и тревожность с их стороны, связанные с новым местом работы, а также привить им требуемые нормы поведения, ценности и знания, то есть интегрировать нового сотрудника в организацию. В целом, успешная социализация представляет собой трансформацию нового сотрудника из новичка в эффективного и участвующего в делах организации члена.

Согласно Д. Аллену[[25]](#footnote-25), социализация является одним из методов создания у сотрудника вовлеченности, которую автор определяет как степень, с которой работник «опутан» сетью различных сил, объединяющих его с работой и организацией. Автор выделяет 3 компонента концепции вовлеченности:

1. Интенсивность связей сотрудника с другими людьми и/или видами деятельности в организации;
2. Степень воспринимаемого сотрудником соответствия организации и окружающей среде;
3. Существование и величина материальных и/или нематериальных благ, которые будут потеряны, в случае ухода сотрудника из организации.

В случае с каждым компонентом верно следующее: чем ярче выражен компонент и чем выше его интенсивность, тем меньше вероятность ухода сотрудника из организации.[[26]](#footnote-26) Таким образом, чем в меньшей степени сотрудник связан с другими сотрудниками и деятельностью, которую он выполняет, тем больше вероятность его ухода из компании; чем меньше, по мнению сотрудника, его соответствие окружающей обстановке, тем больше вероятность его ухода из компании; наконец, чем меньше уровень жертвы различными благами при уходе, тем больше вероятность того, что сотрудник покинет организацию. Как указано выше, основы вовлеченности сотрудника закладываются на самых ранних этапах его взаимоотношений с организацией, причем компаниям следует как можно активнее использовать методы и техники социализации, чтобы снизить уровень текучести среди нового персонала.

Исследования показали, что наиболее эффективными тактиками социализации новых сотрудников являются серийные тактики и тактики инвестирования. Серийные тактики подразумевают, что более опытные члены организации выступают для новичков в качестве ролевых моделей или наставников, помогая им адаптироваться к новым условиям. Тактики инвестирования, в свою очередь, предполагают предоставление позитивной социальной поддержки новым сотрудникам и избегание негативной обратной связи до окончания периода адаптации. Более того, автор рекомендует организовывать вводные инструктажи и другие мероприятия по вводу в должность для всех новых сотрудников одновременно, чтобы они испытывали эти ощущения вместе.[[27]](#footnote-27) По результатам исследования, именно упомянутые выше методы социализации имеют наивысшую корреляцию с количеством успешно адаптировавшихся в организации сотрудников.

Другие исследования[[28]](#footnote-28) акцентируют внимание на важности формальных и неформальных взаимоотношений на работе в рамках удержания персонала. Авторы рассматривали, к кому сотрудник идет за неформальной помощью или советом, связанными с рабочими обстоятельствами, получает ли он их, насколько развиты такие сети в организации. Неформальные взаимоотношения существуют в каждой организации и дополняют формальные, потому как они способны предоставить такие способы решения проблем, с которыми не справляются формальные структуры. Формальные же взаимоотношения играют важную роль потому, что их невозможно избежать на рабочем месте и они мало подвержены влиянию со стороны сотрудников. Особую ценность для сотрудников приобретает такая помощь и советы, которые были даны в рамках неформальных связей, потому как в этом случае работник чувствует социальную поддержку, которая негативно влияет на желание сотрудников покинуть организацию. С другой стороны, сотрудники, которые часто оказывают услуги коллегам вне своих должностных обязанностей, могут чувствовать несправедливость в распределении благ, в частности, свою недооцененность со стороны руководства, что повышает вероятность их ухода из организации. По этой причине руководителям крайне важно предоставлять материальное (денежное) или нематериальное (например, в форме похвалы) вознаграждение таким группам сотрудников.

Маертц и другие исследователи[[29]](#footnote-29) доказали также важность распознаваемой поддержки сотрудника со стороны его непосредственного руководителя, помимо общей социальной поддержки в организации в рамках формальных и неформальных взаимоотношений, для удержания персонала в организации. Одним из аргументов в пользу развития поддержки являются сравнительно низкие издержки на внедрение, в отличие от других мероприятий, служащих цели снижения уровня текучести персонала.

Как было указано выше, существует множество факторов, влияющих на удержание сотрудников в организации, однако более важным является выявление причин, по которым сотрудники покидают организацию в каждом конкретном случае, а также мониторинг удовлетворенности работой.[[30]](#footnote-30) Зная действительные причины ухода сотрудников, компания сможет предпринять наиболее подходящие действия для их устранения, не расходуя ресурсы на те мероприятия, которые не дадут требуемого положительного эффекта.

Выделяют несколько классов причин, по которым сотрудники покидают организации. Рассмотрим каждый из них подробнее. Во-первых, внешние факторы, которые никак не связаны с организацией, например, болезнь или смена места жительства. В этих случаях компания может попытаться помочь своему сотруднику, пойти ему навстречу, например, предоставив ему внеочередной отпуск или гибкий график работы. Во-вторых, текучесть в случаях, когда сотрудник не справляется со своими непосредственными должностными обязанностями, или же у него конфликты в коллективе. Этот случай также несет за собой скрытые и явные убытки для компании, которые можно сократить, повысив качество процессов поиска и отбора кандидатов с целью комплектации штата более подходящими сотрудниками. Тем не менее, зачастую причиной таких ситуаций выступают неверные механизмы управления в организации. В-третьих, причиной ухода сотрудника может быть непосредственно неудовлетворенность работой или условиями на рабочем месте. Особенную важность в подобных ситуациях представляет своевременное распознавание сигналов, свидетельствующих о неудовлетворенности, с целью предпринять устраняющие меры до того, как сотрудник примет решение покинуть организацию. Наконец, согласно авторам, последним классом причин является привлекательность других работодателей, например, размер заработной платы, возможности для роста и развития, карьерные перспективы и др. факторы, имеющие важность для конкретного сотрудника. Авторы советуют отслеживать, какие условия предлагают другие компании на рынке и стремиться соответствовать им, а также делать акцент на тех условиях, которые уникальны для компании.[[31]](#footnote-31)

Согласно другому подходу[[32]](#footnote-32), существует 3 драйвера текучести кадров:

1. Компонент внешней бизнес-среды (уровень безработицы, возможности для поиска работы, сравнение альтернатив и др.);
2. Личный компонент (ролевой конфликт, желание покинуть работу и др.);
3. Компонент удовлетворенности работой (уклонение от работы, удовлетворенность отношениями в коллективе и др.).

## 1.3 Исследования, посвященные факторам привлечения и удержания персонала

В данном разделе целесообразно сфокусироваться на анализе современных исследований в области привлечения и удержания персонала, с помощью которых мы сможем выявить, какие практики работодатели используют в целях реализации данных функций, а какие действительно оказывают влияние на сотрудников и соискателей при принятии ими решений в отношении предпочтения того или иного работодателя.

Международное исследование 2014 г., проведенное консалтинговой компанией Willis Towers Watson[[33]](#footnote-33), имело своей целью выяснить, с одной стороны, какие факторы привлечения и удержания сотрудников являются действенными и эффективными с точки зрения работодателей и которые они, соответственно, применяют на практике, а с другой, сравнить полученные данные с факторами, которые в действительности являются предпочитаемыми сотрудниками и потенциальными кандидатами, то есть влияют на их желание стать сотрудником компании и остаться в ней работать в дальнейшем. Данное исследование выявило наиболее привлекательные факторы привлечения рабочей силы с точки зрения потенциальных сотрудников и работодателей (таблица 1):

1. Факторы привлечения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Популярные факторы привлечения среди рабочей силы** | **Популярные факторы привлечения рабочей силы с точки зрения работодателей** |
| Доход | Перспективы продвижения по карьерной лестнице |
| Гарантированная занятость | Доход |
| Перспективы продвижения по карьерной лестнице | Интересная и сложная работа |
| Возможности для личностного и профессионального развития | Бренд работодателя |
| Интересная и сложная работа | Организационные миссия и видение |
| Бренд работодателя | Возможности для личностного и профессионального развития |
| Оплачиваемый отпуск | Гарантированная занятость |

*Составлено по: Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement 2014 [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. – Режим доступа:* [*https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement*](https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement)

Таким образом, сравнивая полученные данные, можно сделать вывод о том, что работодатели имеют не совсем точное представление о факторах, наиболее привлекательных для потенциальных сотрудников, но между ними существует некоторая корреляция. Также из данного исследования видно, что миссия и видение организации не влияют на предпочтение кандидатом данного работодателя, либо влияют в незначительной степени, а также слабо учитывается такой фактор как гарантированная занятость. Основополагающими факторами для кандидатов являются доход, гарантированная занятость и перспективы продвижения по карьерной лестнице.

Исследование Willis Towers Watson охватило также факторы удержания сотрудников в организации. В таблице 2 указаны результаты исследования на предмет наиболее ценных факторов удержания по мнению сотрудников и работодателей[[34]](#footnote-34):

1. Факторы удержания персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Популярные факторы удержания среди рабочей силы** | **Популярные факторы удержания рабочей силы с точки зрения работодателей** |
| Доход | Доход |
| Перспективы продвижения по карьерной лестнице | Перспективы продвижения по карьерной лестнице |
| Доверие топ-менеджменту организации | Взаимоотношения с начальством |
| Гарантированная занятость | Возможность влияния на уровень стресса на работе |
| Расположение относительно места проживания | Возможности для личностного и профессионального развития |
| Взаимоотношения с начальством | Краткосрочное стимулирование |
| Возможность влияния на уровень стресса на работе | Сложная и интересная работа |

*Составлено по: Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement 2014 [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. – Режим доступа:* [*https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement*](https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement)

Приведенная таблица демонстрирует, что работодатели во многом считают эффективными именно те факторы, которые оказывают значительное влияние на желание сотрудников оставаться в организации. Однако, некоторые факторы, такие как краткосрочное стимулирование, возможности для личностного и профессионального развития и сложная, интересная работа, рассматриваемые работодателями как привлекательные для сотрудников, не оказывают должного влияния на удержание персонала. Напротив, желание сотрудников иметь гарантию их дальнейшей занятости и стабильность, а также потребность испытывать доверие к топ-менеджменту и его действиям, по результатам исследования, не учитываются компаниями. Если говорить о таком факторе как расположение относительно места проживания, то, безусловно, компаниям сложно повлиять на его удовлетворение иначе как предоставлением «доставки» сотрудников до рабочего места и обратно до места проживания.

Согласно другому исследованию, проведенному Kelly Services в 2012-2013 гг. (Kelly Global Workforce Index (KGWI))[[35]](#footnote-35), основными факторами, играющими роль при выборе работодателя в России, выступают: бренд работодателя (для 80% респондентов), доход (для 69% респондентов), корпоративная культура (для 59% респондентов), местонахождение (для 43% респондентов), текучесть кадров (для 40% респондентов), возраст компании (для 30% респондентов) и гибкий график работы (для 22% респондентов). Также исследование выявило особенность рабочей силы России от сотрудников других стран: россияне в меньшей степени думают о соблюдении баланса между работой и личной жизнью. Так, только 29% респондентов из России считает, что работодатель должен ограничивать исполнение обязанностей сотрудников продолжительностью рабочего времени.[[36]](#footnote-36) Таким образом, полученные результаты демонстрируют, что респонденты готовы работать сверхурочно, в дни отпуска, а также брать работу на дом в случае необходимости. По сравнению с исследованием Willis Towers Watson, исследование Kelly Services выявило также такие факторы привлечения как корпоративная культура, показатель, отражающий текучесть кадров в организации, возраст компании и гибкий график работы, которые оказывают влияние на выбор работодателя в России.

Исследование «мотивация персонала на российском рынке труда»[[37]](#footnote-37), проведенное компанией Kelly Services в 2012 г., имело, в числе прочего, целью выявить какие составляющие социального пакета являются наиболее ценными для российских сотрудников:



1. Наиболее привлекательные составляющие социального пакета

*Источник: Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа:* [*http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm*](http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm)

Результаты, представленные на рисунке 1, демонстрируют, что наиболее привлекательными элементами социального пакета для сотрудников являются: доставка сотрудников до рабочего места и до места проживания, белая заработная плата, организация питания и обучения за счет средств компании.

Исследование затронуло также факторы, которые влияют на желание сотрудника сменить место работы. Так, рисунок 2 демонстрирует, что в наибольшей степени на решение о смене места работы влияют такие факторы как сложная обстановка на предприятии и неуверенность сотрудника в будущем[[38]](#footnote-38):



1. Причины для смены места работы

*Источник: Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа:* [*http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm*](http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm)

Указанный выше фактор подтверждает результаты исследования Willis Towers Watson, которое выявило, что гарантированная занятость является одним из наиболее важных факторов привлечения и удержания сотрудников. Также полученные данные демонстрируют, что низкий доход и отсутствие возможностей для продвижения по карьерной лестнице тоже являются факторами, которые оказывают сильное влияние на принятие решения о смене работы.

## Выводы по главе 1

Таким образом, в первой главе нами были выявлены следующие факторы привлечения и удержания персонала:

* Качество подбора персонала, то есть найм сотрудника, подходящего под конкретную должность и организационные условия;
* Успешность этапа социализации нового сотрудника в организации;
* Формальные и неформальные взаимоотношения на работе;
* Поддержка сотрудника со стороны непосредственного руководителя;
* Бренд работодателя / репутация компании в целом;
* Размер материального вознаграждения и политика его формирования;
* Нематериальное вознаграждение;
* Составляющие социального пакета;
* Корпоративная культура;
* Возможности для личностного и профессионального развития;
* Сложная и интересная работа / содержание работы;
* Гарантия занятости и стабильность, уверенность в завтрашнем дне;
* Возможность обучения за счет средств компании;
* Возможности для построения карьеры.

Указанные выше факторы привлечения и удержания являются общими для всех сфер деятельности и могут быть применимы к любой организации.

# Глава 2. Специфика привлечения и удержания сотрудников в банковской сфере

Во второй главе акцент будет сделан на особенности управления человеческими ресурсами, в частности, реализации функций привлечения и удержания персонала, в банковской сфере и в банках с иностранным капиталом, работающих в России. Также мы подробно остановимся на отделе продаж в банках, рассмотрим его функции и особенности. Более того, целесообразно будет проанализировать специфику привлечения и удержания сотрудников, занятых в продажах, в целом. Реализуя указанные задачи, мы сможем увидеть более полную картину того, в чем заключаются проблемы привлечения и удержания сотрудников отдела продаж в финансово-инвестиционной компании, а также выделить специфические факторы привлечения и удержания персонала. Наконец, будут рассмотрены особенности привлечения и удержания представителей поколения Миллениум в России, что представляется важным в рамках данной работы по причине того, что сотрудники отдела прямых корпоративных продаж банка Х, являющиеся объектом исследования, принадлежат к представителям данного поколения.

Кроме того, во второй главе целесообразно также изучить особенности рынка труда Санкт-Петербурга в качестве факторов, которые могут влиять на привлечение и удержание. Наконец, в заключительной части главы приведены результаты интервью с представителем Сбербанка России, раскрывающие то, каким образом функции привлечения и удержания реализуются в Сбербанке, а также отражающие основные тенденции в сфере управления персоналом в банках и в сфере продаж, в частности.

## 2.1 Специфика управления персоналом в банковской сфере

Банковская сфера имеет ряд отличительных особенностей относительно специфики труда. Выделим основные из них:

* Непрерывная модернизация и усложнение перечня оказываемых услуг и используемых технологий;
* Межфункциональный характер работы, определяющий необходимость сотрудничества работников;
* Большая ответственность, лежащая на всех сотрудниках, по причине работы с денежными средствами клиентов и капиталом банка;
* Высокий уровень психоэмоционального напряжения;
* Изменчивый уровень загруженности в течение дня, месяца, года;
* Однообразие, монотонность труда (у многих групп сотрудников);
* Высокая вероятность возникновения конфликтных ситуаций;
* Высокий уровень специализации подразделений;
* Высокий уровень клиентоориентированности в связи с переходом с «рынка продавца» на «рынок покупателя»;
* Банковская деятельность подразумевает «квалифицированный интеллектуальный труд» сотрудников.[[39]](#footnote-39)

Помимо перечисленных особенностей, выделяют также жесткую регламентированность всех процессов и операций, необходимость обеспечения информационной безопасности и постоянное взаимодействие с внутренними и внешними клиентами.[[40]](#footnote-40)

Указанные выше факторы, свойственные труду в банковском секторе, могут оказывать как негативное, так и позитивное влияние на привлекательность данной сферы деятельности для потенциальных сотрудников.

Как упоминалось ранее, банковская деятельность подразумевает интеллектуальную деятельность. Для данной отрасли свойственно преобладание сотрудников с высшим образованием. Так, количество занятых с высшим образованием в финансовой сфере составило 69,4% за 2014 г., в то время как общее количество занятых в экономике составило 32,2%. Более того, следует отметить, что численность занятых с высшим образованием в финансово-банковском секторе экономики уступает лишь соответствующему показателю в сфере научных исследований и разработок (73,2%).[[41]](#footnote-41) Таким образом, приведенные данные демонстрируют, что для работы в банковском секторе необходимо обладать высшим образованием, потому как деятельность подразумевает интеллектуальную активность, использование специфических знаний и умений.

Также необходимо рассмотреть специфику оплаты труда в банковской сфере. Так, заработная плата в данном секторе занимает третье место по величине, уступая только доходам в производстве нефтепродуктов и добыче топлива. По итогам 2015 г., средняя заработная плата в финансовом секторе составила 69,5 тысяч руб.[[42]](#footnote-42) В первом квартале 2016 г. средняя заработная плата по финансовой отрасли составила уже 75,2 тысяч руб. в месяц.[[43]](#footnote-43) Более того, среди компаний рассматриваемого сектора наблюдается высокая степень дифференциации доходов. Так, наибольшая среднемесячная заработная плата по отрасли в период с 1 апреля 2015 года по 1 апреля 2016 года составила 349,4 тысяч руб., в том время как наименьшая – 34,8 тысяч руб. (в рейтинге были использованы данные о 50 крупнейших банках Российской Федерации). Наибольший уровень заработной платы наблюдается в государственных банках, а также в банках с иностранным капиталом (АО “МСП Банк”, Газпромбанк, Банк ВТБ (ПАО), АО АКБ “НОВИКОМБАНК”, АО “Райффайзенбанк” и др.).[[44]](#footnote-44) Приведенная выше статистика свидетельствует о том, что, в отношении доходов, банковский сектор в целом является крайне привлекательным, предоставляя своим сотрудникам одни из самых высоких заработных плат по рынку. Тем не менее, следует учитывать специфику банковской отрасли, заключающуюся в высокой степени внутриотраслевых различий заработных плат.

Что касается льгот, применяемых компаниями банковского сектора, то наиболее популярными являются следующие виды: предоставление сотрудникам добровольного медицинского страхования (91% компаний), оплата мобильной связи (73% компаний), предоставление корпоративного транспорта (73% компаний) и льготные условия кредитования для сотрудников (73% компаний). Менее популярными, но так же распространенными среди компаний банковского сектора, являются следующие льготы: дополнительные выплаты по больничным листам, страхование жизни, предоставление корпоративных льгот и скидок, оплата питания, доплаты по декретным отпускам и возможность остаться дома без оформления больничного листа.[[45]](#footnote-45)

Что касается программ обучения и развития, реализуемых в компаниях банковского сектора, то исследование выявило, что порядка 73% предприятий имеют корпоративный университет. При этом в зарубежных банках количество сотрудников, прошедших обучение, значительно превышает соответствующий показатель в российских банках и составляет более 90%, в то время как в российских банках показатель равен 37,7%. При этом существует следующая зависимость: чем крупнее банк, тем меньшее количество часов обучения приходится на одного сотрудника.[[46]](#footnote-46) Следовательно, кандидаты, нацеленные на профессиональное развитие будут в большей степени предпочитать иностранные банки, в которых больше возможностей для профессионального роста и становления. Напротив, многие сотрудники могут быть неудовлетворены уровнем обучения и развития в российских банках и это может стать причиной для смены места работы.

Необходимо продемонстрировать значения некоторых показателей деятельности служб по работе с персоналом по рынку. Так, показатель закрываемости вакансий в среднем по банковской сфере составил в 2010 г. 86,11%. Средняя стоимость закрытия вакансий собственными силами предприятия составила 11 916 руб.

Использование внешних источников привлечения персонала является наиболее популярным в банковском секторе и позволило закрыть 86,39% позиций, в то время как кандидатами с внутреннего рынка труда было закрыто, соответственно, 13,61%. С помощью кадровых агентств в среднем по рынку банковских услуг было закрыто 0,62% вакансий, однако в зарубежных банках данный показатель выше: 3,74% вакансий.[[47]](#footnote-47)

Согласно исследованию 2010 г., проведенному компанией «АНКОР Банки, финансовые услуги», в России в качестве основных мер по удержанию сотрудников в компаниях финансового сектора используют: повышение базового оклада (59% респондентов), внедрение дополнительного обучения (44% респондентов), повышение размера переменной части заработной платы (41% респондентов), нефинансовое вознаграждение (31% респондентов), разовые премии (22% респондентов) и т.д. Наименее популярными среди российских финансовых компаний оказались программы управления талантами, ротация сотрудников и включение их в кадровый резерв.[[48]](#footnote-48) Исследование имело также своей целью выявить причины, приводящие к проблемам в привлечении нужных кандидатов. Так, наибольшие трудности связаны с недостаточным уровнем профессиональной квалификации кандидатов, завышенными финансовыми ожиданиями, а также с дефицитом кадров в целом.

Отдельно стоит отметить такие практики управления человеческими ресурсами как формирование кадрового резерва и программы управления талантами. Среди банков, страховых и инвестиционных компаний только порядка 18% реализуют программу формирования кадрового резерва. При этом одним из наиболее популярных векторов формирования кадрового резерва является обслуживание клиентов и продажи финансовых продуктов и услуг. Что касается программ управления талантами, то они реализуются в 27% компаний среди опрошенных, выражаясь в основном в виде возможности вертикального продвижения по достижении установленных целей.[[49]](#footnote-49)

### 2.1.1 Управление персоналом в банках с иностранным участием в России

В России зарубежные банки могут действовать только путем открытия дочерних предприятий на территории страны, потому как форма представительств и филиалов запрещена на законодательном уровне.[[50]](#footnote-50) Наиболее крупными из них являются: ЮниКредит Банк, Ситибанк, Хоум Кредит энд Финанс Банк, Райффайзенбанк, Росбанк, Нордеа Банк, ИНГ Банк, ОТП Банк и др. На начало 2017 года в России действовало 174 кредитные организации с иностранным участием.[[51]](#footnote-51)

Если говорить про особенности кредитных организаций с иностранным участием в России, то можно выделить б*о*льшую ориентацию системы управления человеческими ресурсами на достижение стратегических целей компании.[[52]](#footnote-52) В частности, для банков с иностранным участием свойственно активное участие руководителя службы по персоналу в разработке общей стратегии организации, наличие четко выраженной стратегии в сфере управления персоналом, ориентация системы вознаграждения и стимулирования на достижение сотрудниками установленных целей и т.д.

Кроме того, система управления персоналом в банках с иностранным капиталом отличается большей гибкостью, чем в российских банках. Это выражается в высокой степени адаптивности всех функций управления человеческими ресурсами к быстро изменяющимся условиям и целям. Кроме того, при отборе приобретает большое значение способность кандидата быть гибким и быстро адаптироваться в турбулентной среде.[[53]](#footnote-53)

В рамках данной работы особое значение приобретает рассмотрение разницы в расходах на персонал между российскими банками и банками с иностранным участием. Так, для последних характерны более значительные средние общие расходы на персонал. Например, согласно исследованию, средние расходы на персонал в организациях с иностранным капиталом составляют порядка 1 600 000 руб. в год, в то время как в российских – менее 940 000 руб.[[54]](#footnote-54) Однако следует отметить, что данный показатель сильно варьируется от компании к компании, то есть наблюдается значительная дифференциация в зависимости от размера банка и его положения на рынке. Помимо этого, для банков с иностранным капиталом свойственно преобладание, по сравнению с российскими компаниями, доли расходов на оплату труда в общих расходах на персонал (89,4% против 82,7%), а также абсолютного значения средних расходов на оплату труда: 1 429 900 руб. против 777 130 руб. в год.[[55]](#footnote-55)

Для текущего исследования важность приобретает также изучение размеров инвестиций в обучение и развитие сотрудников в иностранных банках. Так, в банках с иностранным участием затраты на обучение и развитие сотрудников значительно превышают аналогичный показатель в российских банках: 5 427 руб. против 1 323 руб. в год на одного сотрудника. При этом затраты на обучение и развитие персонала в банках варьируются от 0 руб. до 50 480 руб. в год в расчете на одного сотрудника.[[56]](#footnote-56) Кроме того, как упоминалось ранее, в зарубежных банках количество сотрудников, прошедших обучение, значительно превышает соответствующий показатель в российских банках и составляет более 90%, в то время как в российских банках показатель равен 37,7%.[[57]](#footnote-57)

Если говорить о средней рентабельности инвестиций в человеческий капитал среди банков, то результаты исследования демонстрируют, что она практически сходна для банков с иностранным и российским капиталом. Более того, данный показатель сильно варьируется для российских банков: от -17, 5 до 7, 25, - в то время как в банках с иностранным участием значения распределились более ровно: от -1, 15 до 4, 64.[[58]](#footnote-58) Данное наблюдение может свидетельствовать о том, что в иностранных банках большее значение уделяется тому, чтобы инвестиции в персонал были рентабельными для компании и окупались.

Наконец, стоит также рассмотреть производительность труда в банках с иностранным и российским капиталом. Выяснилось, что производительность труда в банках с иностранным участием выше более чем в два раза и составляет 1 483 510 руб. в год на одного сотрудника (для сравнения, аналогичный показатель в российских банках – 628 290 руб.).[[59]](#footnote-59)

Таким образом, к особенностям банков с иностранным участием, работающих в России, по сравнению с российскими банками, можно отнести:

* Б*о*льшую ориентацию системы управления человеческими ресурсами на достижение стратегических целей банка;
* Б*о*льшую гибкость системы управления персоналом;
* Более значительные общие расходы на персонал, а также значительная дифференциация в зависимости от размера банка и его положения на рынке;
* Преобладание значения средних расходов на оплату труда практически в два раза;
* Значительное превышение абсолютного показателя затрат на обучение и развитие (инвестиций в обучение и развитие) сотрудников в банках с иностранным капиталом;
* Более высокую производительность труда (примерно в два раза) в расчете на одного сотрудника банка.

## 2.2 Функции и специфика отдела продаж в банковской сфере

Основной целью отдела продаж в банках является привлечение и удержание клиентов. Продажи финансовых услуг имеют следующие отличительные особенности:

* Сложность формирования у клиента понимания содержания услуги по её наименованию, следовательно, требуется более полное его информирование и консультирование;
* Необязательность услуг для клиента: среди клиентов бытует мнение, что большинство банковских продуктов не является для них чем-то необходимым;
* Субъективное представление клиентов о том, как та или иная услуга должна быть оказана, которое часто не совпадает с реальностью из-за множества факторов, например, требований законодательных органов в банковской сфере;
* Большие затраты на переключение, что делает более сложным процесс переманивания клиентов у компаний-конкурентов;
* Неосязаемость услуги для клиента, чаще всего полноценно оценить её он может только по прошествии определенного периода времени;
* Продолжительный характер взаимодействия с клиентом;
* Сложный и комплексный характер финансовых услуг, доступность множества функций и параметров, наличие большого количества характеристик и условий;[[60]](#footnote-60)
* Тенденция к оказанию финансовых услуг с помощью мобильных и других дистанционных технологий;[[61]](#footnote-61)
* Приоритетное значение принимает оказание услуг таким образом, чтобы помимо удовлетворенности техническими характеристиками, вызвать у клиента положительные эмоции.[[62]](#footnote-62)

Описанные выше особенности продаж в банках и других финансовых организациях приводят к тому, что сотрудникам, непосредственно занимающимся предоставлением таких услуг, отводится большая роль в организации. Сотрудники отдела продаж должны превосходно разбираться во всех услугах, с которыми сталкиваются в работе, уметь донести их содержание и специфические характеристики до клиентов, установить с клиентами долгосрочные взаимовыгодные отношения, стремиться к максимальному удовлетворению клиента оказанными услугами и развитию у него лояльности к банку.

Продажи услуг в банках можно условно разделить на пассивные и активные, при этом активные продажи подразумевают самостоятельный поиск сотрудником банка клиента и установление с ним связи, в то время как пассивные продажи не предполагают поиска клиентов. Более того, и активные и пассивные продажи банковских продуктов и услуг могут быть телефонными или личными. [[63]](#footnote-63) Из указанного определения активных и пассивных продаж становится очевидным, что активные продажи подразумевают большее количество усилий, потому как помимо непосредственного поиска клиента и выхода на него, подразумевают также необходимость заинтересовать его банковскими продуктами и услугами, убедить клиента в их необходимости и актуальности.

В качестве основных каналов продаж банковских продуктов и услуг выделяют следующие: привлечение клиентов посредством рекламы, канал прямых продаж, канал партнерских продаж и продажи посредством обслуживания потока клиентов.[[64]](#footnote-64) Рассмотрим каждый из перечисленных каналов продаж подробнее.

Привлечение клиентов посредством рекламы относится к пассивным продажам и подразумевает под собой обращение к аудитории посредством различных средств: Интернет, наружная реклама, печатная реклама и т.д. В этом случае отдел продаж несет ответственность не за количество привлеченных клиентов, а за их качественное обслуживание, продажу основных и дополняющих услуг, обработку заявок в установленные сроки.

Популярностью в коммерческих банках пользуется также канал прямых продаж, а именно самостоятельный поиск продавцами потенциальных клиентов на вверенной им территории, среди назначенных компаний или же потребительских сегментов. В этом случае первый контакт происходит чаще всего через телефонный разговор с потенциальным клиентом банка, после которого сотрудник банка и клиент договариваются о личной встрече. В задачи продавца входит выявление потребностей клиента и предложение ему наиболее актуального продукта или услуги, их презентация, убеждение в необходимости покупки и непосредственно заключение с ним сделки. В особенности прямые продажи зарекомендовали себя с наилучшей стороны в целях привлечения клиентов на продолжительное обслуживание и сотрудничество.[[65]](#footnote-65) Отличительные черты прямых продаж сформировали специфические требования к сотрудникам данного отдела. Так, персонал отдела прямых продаж должен обладать знаниями о всей линейке банковских продуктов и услуг, а также этапах продаж. Более того, сотрудники должны иметь представление о продукции конкурентов и рынке финансовых услуг в целом. Также они должны обладать навыками администрирования продаж. Таким образом, особенности данной позиции определяют необходимость всестороннего обучения сотрудников, от которого в дальнейшем зависит их результативность в организации.

В качестве еще одного канала продаж выделяют партнерские продажи, под которыми понимают привлечение клиентов на территории партнеров, предлагая клиентам финансовые продукты или услуги в дополнение к товару или услуге партнера.[[66]](#footnote-66) Чаще всего канал партнерских продаж используется для таких категорий финансовых продуктов и услуг как ипотечные кредиты, кредиты и др. Более того, популярно предложение банком дополнительных услуг клиенту к своим собственным, например, инвестиционных или страховых услуг. Такой тип продаж часто называют также внешними кросс-продажами.[[67]](#footnote-67)

Наконец, последним каналом продаж является продажа финансовых продуктов и услуг посредством обслуживания клиентов. В этом случае поиском клиента заниматься не нужно, потому как он приходит сам, осознав ту или иную потребность, однако приоритетное значение имеет качество обслуживания, которое непосредственно оказывает влияние на лояльность потребителя и вероятность повторных покупок в будущем.[[68]](#footnote-68) Продажи обычно построены следующим образом: функции консультирования и оформления покупки разделены между сотрудниками так, что операционист в банке оформляет такие продукты и услуги, которые не требуют от него продолжительного разъяснения клиенту всех тонкостей и особенностей, консультант же проводит предварительные консультации перед обслуживанием клиентов с комплексными услугами, например, ипотечным кредитованием. В планах сотрудников розничного отделения чаще всего преобладает количество продаж дополнительных услуг (кросс-продажи, или перекрестные продажи), от которых и зависит заработная плата, помимо выполнения стандартов качества обслуживании. Ранее мы упоминали внешние кросс-продажи, к внутренним же кросс-продажам относят предложение и продажу коммерческим банком своих собственных продуктов и услуг.[[69]](#footnote-69) Например, при оформлении кредита клиенту могут предложить выдать банковскую карту, а к банковской карте – подключить мобильный банк.

Позиция сотрудника отдела прямых продаж, или же отдела по работе с клиентами, чаще всего является стартовой в банках, то есть на неё банки предпочитают набирать кандидатов с внешнего рынка труда и в дальнейшем развивать их внутри организации. Если говорить о портрете типичного сотрудника начальных позиций в отделе продаж в банках, то это представитель молодого поколения, с высшим, незаконченным высшим или средним специальным образованием. Основными качествами являются коммуникабельность, презентабельный внешний вид, грамотная устная и письменная речь, стрессоустойчивость.[[70]](#footnote-70)

## 2.3 Специфика привлечения и удержания сотрудников отдела продаж

Существуют некоторые проблемы в поиске торгового персонала, которые вызваны следующими причинами:

* Недостаточное количество соискателей, потому как потребность компаний в данной категории персонала крайне велика. Так, в 2016 г. на одну вакансию работодателя приходилось около 3 резюме соискателей, что значительно ниже, чем в других отраслях.[[71]](#footnote-71)
* Завышенные зарплатные ожидания кандидатов.
* Резюме не отражает пригодность соискателя, следовательно, существует необходимость в тестировании кандидата на предмет того, насколько хорошо у него развиты навыки, необходимые для успешного осуществления продаж конкретной категории товаров или услуг. Более того, часто даже тестирование не позволяет точно определить профессионализм кандидата и его дальнейшие результаты деятельности.
* Процент кандидатов, пришедших на собеседование, и, в дальнейшем, принявших предложение о работе, крайне невелик.[[72]](#footnote-72)

Исследование Гэлбрейта, Кайли и Уоткинса[[73]](#footnote-73) выявило, что наибольшую привлекательность для продавцов представляют инструменты, которые применяются в работе, а также возможность быть независимым. То есть материальное вознаграждение представляет не первостепенную значимость для торгового персонала, а значит компании должны учитывать важность указанных факторов при привлечении агентов по продажам.

*Одной из основных проблем в управлении торговым персоналом является его удержание в организации*. Так, одними из наивысших показателей текучести кадров в России характеризуются сотрудники фронт-офиса, то есть сотрудники, непосредственно работающие с клиентами и приносящие компании прибыль, причем компании финансовой сферы и HoReCa (или ХоРеКа) лидируют по данному показателю: 15% и 16% в среднем по России соответственно.[[74]](#footnote-74)

Важность проблемы высокой текучести кадров среди сотрудников, занятых в продажах, обуславливается несколькими факторами:

* 1. Большими скрытыми и явными затратами компаний в связи с текучестью и необходимостью поиска и привлечения новых сотрудников, их ввода в должность, адаптации и т.д.;
  2. Сложностью поиска новых сотрудников, описанной ранее;
  3. Высоким уровнем упущенных возможностей;[[75]](#footnote-75)
  4. Негативным влиянием на лояльность клиентов и их удовлетворенность оказанными услугами.[[76]](#footnote-76)

Таким образом, *наблюдается прямая связь между уровнем текучести торгового персонала и успехом организации, потому как именно данная категория персонала является генератором прибыли для компаний.*

Многие исследователи выделяют 2 основных типа, или роли, торгового персонала: охотники (hunters) и фермеры (farmers). Охотники характеризуются тем, что стремятся заключить как можно больше сделок, фокусируясь на их количестве, а также стараются освоить как можно большую территорию, инициативны. Напротив, фермеры сосредоточены на развитии длительных отношений со своими клиентами, их постепенное развитие и редко занимаются поиском новых клиентов. При этом ключевым навыком охотников выступает независимость, а фермеров – сотрудничество.[[77]](#footnote-77) Все продавцы обладают определенным набором навыков, но именно преобладание того или иного из них определяет их роль в организации.

Исследователи также отмечают, что, в зависимости от роли, сотрудники предпочитают разные структуры вознаграждений. Так, охотники предпочитают, чтобы их вознаграждение зависело от результатов деятельности, таких как число заключенных сделок, число открытых счетов для новых клиентов и т.д. Структура вознаграждений для фермеров, в свою очередь, должна базироваться на их способности генерировать прибыль с уже открытых ранее счетов, удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания, количеством потерянных клиентов и т.д.[[78]](#footnote-78)

Наиболее распространенными причинами, по которым оба типа менеджеров по продажам уходят из организации, являются следующие:

* Неудовлетворенность оплатой труда (в большей степени для охотников);
* Неэффективный менеджмент;
* Отсутствие возможностей для карьерного продвижения (в большей степени для фермеров);
* Несоответствие должности;
* Условия труда.[[79]](#footnote-79)

Следовательно, руководители или супервайзеры подразделений, занимающихся продажами, чувствительные к различиям в своих сотрудниках и учитывающие их в распределении обязанностей, организации работы и других аспектах деятельности, могут добиться б*о*льших успехов в отношении удержания персонала, а также лучших финансовых результатов.

Исследование сотрудников, занятых в продажах, подтвердило указанную выше значимость поддержки руководителя в целях удержания сотрудников. Более того, оно показало, что устранение стрессовых факторов, запускающих цепочку таких состояний, которые, в конечном счете, приводят к увольнению сотрудника, может позитивно сказаться на продолжительности его работы в организации. К стрессовым факторам авторы относят: неопределенность, испытываемая сотрудником по поводу его прав и обязанностей; объем работы, превышающий возможности работника; ролевой конфликт, когда сотрудник осознает, что удовлетворение одной группы людей приведет к неудовлетворенности другой; нарушение баланса между личной жизнью и работой, когда сотрудник так устает на работе, что не может наслаждаться личной жизнью.[[80]](#footnote-80)

Другое исследование текучести персонала в сфере продаж позволило прийти исследователям к выводу, что существует несколько показателей, которые свидетельствуют о повышении и снижении уровня текучести персонала в организации. Так, параметрами, приводящими к снижению уровня текучести являются следующие:

1. Справедливая оплата труда;
2. Удовлетворенность работой;
3. Клиентоориентированность;
4. Поддержка среди коллег.

Напротив, к повышению уровня текучести среди персонала сферы продаж приводят:

1. Забота о сотрудниках со стороны руководителей и менеджеров;
2. Высокий боевой дух среди сотрудников;
3. Возможность управлять напряженностью и объемом труда;
4. Удовлетворенность профессиональным развитием и карьерными возможностями;
5. Доверие и уважение среди коллег.[[81]](#footnote-81)

Следует отметить, что, по результатам рассматриваемого исследования, наивысшей силой среди всех упомянутых выше показателей обладает «доверие и уважение среди коллег», а также «высокий боевой дух». Что особенно интересно, все 5 указанных показателей находятся в прямой зависимости с уровнем текучести персонала, то есть чем сильнее они развиты в организации, тем выше уровень текучести. Однако, мы привыкли считать, что упомянутые выше показатели напротив будут служить цели удержания персонала в организации. Действительно, говоря, например, о моральном духе коллектива, мы ожидаем, что высокое его развитие вызовет б*о*льшую сплоченность коллектива и, следовательно, будет способствовать удержанию сотрудника в организации. Однако, результаты свидетельствуют об обратном: развитие данного параметра приводит к увеличению уровня текучести кадров. Похожая ситуация с таким показателем как «удовлетворенность профессиональным развитием и карьерными возможностями». Мы привыкли думать, что он является одним из факторов удержания персонала в организации, однако, опять же, результаты исследования свидетельствуют об обратном.

Авторы объясняют данный факт тем, что с развитием этих показателей растет уверенность сотрудников в своих силах и в том, что они смогут найти лучшее место работы, чем текущее. Авторы советуют переосмыслить мораль коллектива и рассматривать её как меру измерения повышения уверенности и энтузиазма сотрудников.[[82]](#footnote-82) В этом случае полученные результаты становятся интуитивно понятны, ведь пребывание в таком состоянии ведет к осознанию сотрудником того, что он способен на большее, по этой причине он и начинает искать более оплачиваемое и «достойное» его место работы.

Все же следует отметить, что результаты, полученные авторами, противоречат приведенным ранее исследованиям. Можем предположить, что это обусловлено спецификой удержания в сфере продаж.

Отдельно важно отметить такое явление как профессиональное выгорание сотрудников, занятых в сфере продаж. Профессиональное выгорание представляет собой эмоциональное истощение, вызванное высоким уровнем постоянного стресса продавцов. Оно приобретает особенную важность, так как влечет за собой множество организационных проблем: увеличение текучести кадров, увеличение доли абсентеизма, снижение производительности и удовлетворённости работой среди данной категории персонала.[[83]](#footnote-83)

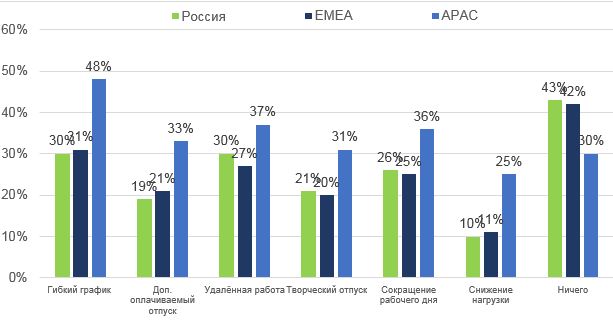
## 2.4 Специфика привлечения и удержания представителей поколения Миллениум

Так как сотрудники отдела прямых корпоративных продаж в банке Х являются представителями поколения Миллениум, целесообразно рассмотреть, какие факторы привлечения и удержания персонала оказывают влияние на представителей данного поколения. Данная информация позволит нам в дальнейшем, опираясь на выявленную специфику, проанализировать, учитывает ли банк Х особенности молодого поколения в системе управления персоналом, а также разработать более полные рекомендации для решения проблем, связанных с привлечением и удержанием сотрудников отдела продаж.

Теория поколений была разработана Н. Хоувом и У. Штраусом, однако, применительно к России, она имеет некоторые особенности. Так, согласно адаптированной теории, поколение Y, или поколение Миллениум, представляет собой родившихся в период с 1983 по 2003 гг., которые имеют свои отличительные особенности. Основные отличия поколений заключаются в ценностях, которым придерживаются их представители, которые, в свою очередь, во многом определяют поведение и отношение к различным аспектам жизни.[[84]](#footnote-84) В данной работе нам интересно то, каким образом ценности поколения Миллениум влияют на их отношение к трудовой деятельности.

В своем недавнем исследовании, проведенном в 2016 г., Kelly Services фокусировались на специфике миллениалов в отношении предпочтений определенных факторов, влияющих на выбор работы. Исследование показало, что основной особенностью поколения Y является их желание развиваться в профессиональном плане. Данный вывод подтверждается ответом на вопрос, какие специфические черты позиции могут повлиять на их решение принять конкретное предложение о работе. Помимо факторов, свойственных всем возрастным группам, таким как доход, репутация компании и возможности продвижения по карьерной лестнице, которые, безусловно, также важны и для представителей поколения Y, наиболее популярными ответами были: возможность работы с компетентными специалистами (67%), возможности для обучения и развития на рабочем месте (58%), доступ к инновационным проектам (42%) и технологиям (41%).

Kelly Services также интересовались тем, какие факторы могут повлиять на принятие респондентами, принадлежащими к поколению Миллениум, решения о выборе работы с более низким доходом. Ниже представлены полученные результаты[[85]](#footnote-85):

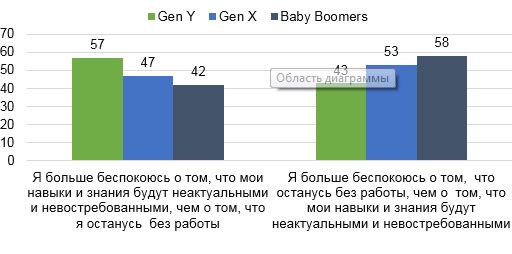


1. Ради чего Вы готовы пожертвовать более высокой заработной платой? (%)

*Источник: Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI) 2016: На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа:* [*http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/*](http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/)

График (рис. 3) демонстрирует, что россияне поколения Y, в целом, в меньшей степени склонны к предпочтению работы с более низким доходом, чем страны Азиатско-Тихоокеанского региона (APAC) и примерно в одинаковой степени с респондентами стран EMEA (страны Европы, Африки и Ближнего Востока), куда входит также и Россия. На принятие такого решения могут повлиять следующие факторы: гибкий график, удаленная работа, сокращение рабочего дня, творческий отпуск, дополнительный оплачиваемый отпуск, и, в наименьшей степени, снижение нагрузки на сотрудника. Также мы видим, что 43% респондентов из России считают, что нет такого фактора, который повлиял бы на предпочтение ими работы с более низким доходом, в отличие от 30% респондентов стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Таким образом, прослеживается общая тенденция готовности жертвовать личным временем в обмен на более высокий заработок в странах EMEA и в том числе и в России.

Еще одним интересным наблюдением стало большее беспокойство миллениумов о том, что они не смогут применить полученные ими навыки и знания на рабочем месте, чем о том, что они останутся без работы вообще[[86]](#footnote-86):



1. Какие из последующих утверждений кажутся Вам верными? (%)

*Источник: Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI): На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа:* [*http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/*](http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/)

Данное наблюдение свидетельствует о том, что молодым сотрудникам крайне важно предоставить возможность проявить накопленные ранее навыки, знания и способности, а также реализовать себя на рабочем месте. Данные результаты подтверждают желание представителей поколения Y реализовать себя в профессиональном плане.

В 2014 г. компания Hays провела своё исследование[[87]](#footnote-87), в котором приняли участие 1000 россиян в возрасте от 18 до 30 лет, то есть принадлежащих к поколению Y, причем большинство из них работают в сфере продаж, что говорит об её высокой востребованности молодыми специалистами, а также связи с данным исследованием. Исследование выявило 4 основополагающих фактора, на которые опираются представители поколения Y в России при выборе места работы:

* Обучение за счет средств компании и различные тренинги;
* Возможности для быстрого построения карьеры;
* Ясное и четкое понимание карьерных перспектив;
* Нематериальная часть социального пакета.[[88]](#footnote-88)

Таким образом, чтобы привлекать кандидатов, компании должны предоставлять им возможность для получения опыта, навыков и знаний путем организации программ обучения и развития для своих сотрудников не только на этапе адаптации и ввода в должность, но и в дальнейшем. Также компаниям следует четко разъяснять сотрудникам их карьерные перспективы и возможности для роста, а также способствовать быстрому продвижению сотрудников вверх по карьерной лестнице. Наконец, безусловно, заработная плата играет большую роль при выборе места работы, но большую роль также играет и нефинансовая часть вознаграждения, то есть различные льготы и гарантии, предоставляемые организацией.

Что касается удержания персонала, то основными факторами для представителей поколения Y в России, по результатам исследования, были названы материальное вознаграждение (73%) и интересная работа (71%), а также возможность получения опыта на рабочем месте (57%). Менее значимыми являются такие факторы как стабильность (22%), разнообразие выполняемых функций (17%) и возможность быть полезным для других (14%).[[89]](#footnote-89) То есть если сотрудник не удовлетворён уровнем финансового вознаграждения, компании будет крайне сложно удержать его на данном рабочем месте. Учитывая данную информацию в своей практике, компании могут значительно снизить уровень текучести кадров на предприятии.

Корпорация PwC также проводила исследование[[90]](#footnote-90), имеющее целью исследовать особенности поколения Y по всему миру. Результаты показали, что существует целый ряд факторов, который способствует удержанию сотрудников в компаниях. Факторы были объединены в 4 группы:

1. Баланс между работой и личной жизнью (возможность управлять нагрузками на работе, влияние нагрузок на личную жизнь и т.д.);
2. Привлекательная работа, возможности для развития и открывающиеся возможности (работа должна быть интересной и значимой, предоставлять поддержку для профессионального развития сотрудников, открывать новые возможности);
3. Люди и команды (командная работа, наставничество на рабочем месте, хорошие отношения в коллективе);
4. Конкурентоспособная оплата труда и возможности для продвижения по карьерной лестнице (справедливость в оплате труда).[[91]](#footnote-91)

Учитывая перечисленные выше факторы, работодатели могут снизить уровень текучести кадров среди представителей поколения Миллениум и развить в них эмоциональную приверженность компании.

## 2.5 Особенности рынка труда Санкт-Петербурга как факторы привлечения и удержания персонала

Анализ особенностей рынка труда имеет большое значение для организаций при формировании и обновлении системы управления человеческими ресурсами, потому как позволяет выделить основные тенденции на рынке труда, возможные проблемы и трудности, с которыми может столкнуться компания, а также разработать пути их преодоления. В данном исследовании мы сконцентрируемся на тех особенностях рынка труда, которые могут непосредственно влиять на привлекательность позиции специалиста по продажам банковских продуктов в банке Х, политику подбора и удержания персонала, а также проблемах, с которыми может столкнуться банк Х в отношении указанных функций управления человеческими ресурсами. В частности, мы рассмотрим средние значения постоянной части заработной платы и совокупного дохода, соотношение постоянной и переменной частей, уровень безработицы и основные тенденции на рынке труда.

Вакансии по продажам стабильно составляют высочайшую долю среди всех размещенных вакансий. Так, например, в январе 2016 их доля составила 30%, что говорит о большой потребности в сотрудниках данной сферы. Доля резюме данной сферы также наибольшая и составляет порядка 12-17% всех опубликованных за период резюме, то есть является также и самой популярной сферой для поиска работы.[[92]](#footnote-92) Тем не менее, в 2016 году существовал определенный дефицит кандидатов на вакансии в сфере продаж, потому как на одну вакансию работодателя приходилось около 3 резюме соискателей. Для сравнения, на вакансию сферы государственной службы приходилось более 30 резюме.[[93]](#footnote-93) Сложности с подбором персонала в сфере продаж были выявлены еще в 2010 г. компанией АНКОР.[[94]](#footnote-94) Так, исследование показало, что 45% респондентов столкнулись с проблемой дефицита кадров при заполнении вакансий данной сферы, при этом наиболее ярко указанная проблема коснулась именно категории менеджеров по продажам.

В качестве основных причин дефицита кадров респонденты указали следующие: недостаточный уровень профессионального образования и квалификации, необоснованно высокие зарплатные ожидания, а также демографический кризис. Демографический кризис 90-х годов представляет собой значительное снижение рождаемости в России, что приводит к постепенному сокращению численности трудоспособного населения, в особенности в период с 2013 года.[[95]](#footnote-95) В его условиях компаниям следует сосредоточиться на внутреннем рынке труда и удержании сотрудников, их эффективном обучении и развитии.

Важным представляется сравнение средней заработной платы, предлагаемой работодателями, и заработной платы, указанной в резюме соискателей на должность менеджера по продажам. Указанное сравнение дает представление о том, насколько востребованы на данный момент агенты по продажам работодателями и насколько их предложения отвечают их ожиданиям. Ранее упоминалось, что зарплатные ожидания соискателей являются завышенными, однако, в соответствии с другим источником, средняя заработная плата, указанная в вакансиях, превышает доход, указанный в резюме соискателей. Так, средняя заработная плата, указанная работодателями, составляет 40 000 рублей до вычета налогов, в то время как средняя заработная плата в резюме соискателей – 30 000 руб. в месяц.[[96]](#footnote-96)

Целесообразно проанализировать также средние значения заработной платы на рынке, чтобы сделать вывод о привлекательности должности специалиста по продажам банковских продуктов в банке Х. Для сравнения с позицией менеджера по прямым продажам в банке Х мною было выбрано две должности: менеджер по продажам (во всех сферах) и специалист по продажам банковских продуктов[[97]](#footnote-97), потому как функциональные обязанности и требования, предъявляемые к указанным должностям, схожи с обязанностями и требованиями к специалисту по продажам в банке Х, которые будут рассмотрены в главе 3 настоящей работы.

Так, средний должностной оклад менеджера по продажам в Санкт-Петербурге составляет 35 842 руб. в месяц до вычета налогов. Среднее значение заработной платы для данной категории персонала, то есть оклада вместе с премиями, компенсациями и бонусами, составляет 88 528 руб. в месяц до вычета налогов. При этом в среднем по Санкт-Петербургу оклад составляет немногим больше 40% месячной заработной платы, а 58,2% - премии по результатам работы и компенсации.[[98]](#footnote-98) Таким образом, можно сделать вывод о том, что уровень должностного оклада и среднего значения совокупного дохода вместе с премиями в исследуемом банке Х ниже рыночных значений позиции менеджера по продажам: 29 500 руб. против 35842 руб. и 35 000 руб. против 88528 руб.

Для специалиста по продажам банковских продуктов в Санкт-Петербурге средний должностной оклад равен 42 653 руб. в месяц до выплаты налогов. Средняя совокупная заработная плата – 47 713 руб. в месяц до выплаты налогов. То есть структура компенсационного пакета для специалиста по продажам представляет собой преобладание оклада (87,2% от совокупного дохода) и незначительную долю в виде премий (10, 3%) и компенсаций (2,5%).[[99]](#footnote-99) Здесь явно прослеживается специфическая особенность банковской отрасли, которая заключается в значительном преобладании должностного оклада над премиями и компенсациями в структуре компенсационного пакета специалистов по продажам. Должностной оклад и совокупный доход в среднем по рынку, опять же, выше, чем на рассматриваемой должности в банке Х.

Если говорить о средних значениях заработной платы по отрасли оптовых и розничных продаж, то среднее значение по данным 2016 года составило 53 238 руб. в месяц.[[100]](#footnote-100)

Следует пояснить, что должность агента по продажам существует во множестве отраслей и отличается схожими функциональными обязанностями и условиями, по этой причине сотрудники, находящиеся на данной должности, могут рассматривать предложения о работе и в других отраслях. Следовательно, было бы неправильно фокусироваться только лишь на отрасли финансов и инвестиций. Однако, так как менеджер по продажам может получить продвижение по карьерной лестнице и развиваться в банковской сфере, укажем также среднюю заработную плату по отрасли финансов и аудита, которая составляет 61 772 руб. в месяц и может сыграть роль при выборе кандидатом отрасли для дальнейшего построения карьеры.[[101]](#footnote-101)

Рассмотрим также привлекательность различных сфер для менеджеров по продажам по отношению к возможному заработку. Так, максимальную заработную плату получают менеджеры по продажам в сфере недвижимости (до 150 тысяч руб.), автомобильной (до 120 тысяч руб.) и сфере реализации оборудования (до 100 тысяч руб.). Банковская сфера в данном рейтинге находится на 9 месте с заработной платой до 70 тысяч руб.[[102]](#footnote-102) Однако, следует учитывать, что данные приведены на 2014 год, поэтому к данному моменту могли произойти некоторые изменения, связанные с инфляцией и другими факторами. Несмотря на это, прослеживаются общие тенденции низкой финансовой привлекательности банковской сферы по сравнению с другими сферами торговли.

Важным представляется анализ показателей безработицы. Средний уровень безработицы в Санкт-Петербурге за период с сентября по ноябрь 2016 г. составил 1,6% от рабочей силы.[[103]](#footnote-103) Уровень безработицы в Российской Федерации на конец 2016 г. составил 5,4%, что значительно превышает значение показателя по Санкт-Петербургу.[[104]](#footnote-104) Низкий уровень безработицы свидетельствует о том, что спрос и предложение на рабочую силу практически равны, что может приводить к сложности поиска нужного кандидата на открытые позиции в компаниях, а также увеличивает власть соискателя по отношению к власти работодателя. Таким образом, кандидаты могут добиваться условий, наиболее выгодных для себя, а компании испытывать сложности в подборе нужного персонала.

## 2.6 Особенности привлечения и удержания персонала в Сбербанке России

Сбербанк России является лидером банковской отрасли и по этой причине будет целесообразно рассмотреть используемые им практики привлечения и удержания персонала. Описанные ниже данные были получены посредством глубинного интервью с начальником отдела подбора и адаптации персонала Пискун Оксаной Юрьевной (Приложение 2). Основной целью интервью было определение практик управления человеческими ресурсами (система вознаграждения и стимулирования, обучение и развитие персонала и т.д.), используемых в целях привлечения и удержания персонала, портрета «типичного» сотрудника отдела продаж, существующих проблем в привлечении и удержании кадров, причин ухода сотрудников из организации, а также ключевых тенденций в управлении персоналом в Сбербанке. Полученная информация будет полезна в качестве базы для сравнения практик привлечения и удержания в банке Х.

Управление персоналом в Сбербанке строится в соответствии с утвержденной стратегией, разделяемыми в компании ценностями, а также разработанной на их основе моделью компетенций. Так, основополагающими ценностями являются следующие: «Я - лидер», «Мы - команда», «Все для клиента».

Рассмотрим подробнее указанные выше ценности, провозглашенные в Сбербанке. Под ценностью «Я - лидер» подразумевается, что лидером может быть любой сотрудник, вне зависимости от его положения в организации. Такому сотруднику характерно проактивное мышление и поведение, умение принимать решения и брать на себя ответственность, готовность выходить за рамки должностных обязанностей, а также участвовать в активной корпоративной жизни Сбербанка. Ценность «Мы - команда» в компании определяют таким образом, что все сотрудники, вне зависимости от их должностного или территориального положения, работают на один общий результат, а потому они должны быть открыты к обмену информацией, знаниями и опытом. Наконец, ценность «Все для клиента» гласит, что Сбербанк, будучи сервисной компанией, стремится к удовлетворению потребностей не только внешних клиентов, но и внутренних, соблюдая при этом стандарты обслуживания.

На основе ценностей выстраивается модель компетенций, особая для различных блоков бизнеса: розничного блока, корпоративного блока, административного блока и др. Так, для сотрудников стартовых позиций сферы продаж будут важны такие компетенции как системное мышление, клиентоориентированность, коммуникативность и т.д.

Подбором персонала на данный момент занимаются внутренние рекрутеры, хотя ранее для этих целей привлекались также и кадровые агентства. Тем не менее, сейчас в компании это не практикуется, потому как, по словам начальника отдела подбора и адаптации персонала, собственными силами позиции закрываются быстрее, качественнее и дешевле для банка. Этому способствует лучшее понимание заказчика и его требований, более быстрый процесс внутреннего согласования, ведь для кандидатов на начальные позиции крайне важна скорость трудоустройства.

В целом, в Сбербанке работают над тем, чтобы увеличивать скорость укомплектования открытых позиций. Так, нормативный срок укомплектования позиции «агент по прямым продажам» составляет 18 дней, однако на практике этот процесс обычно занимает порядка десяти. Средний срок закрытия позиции «консультант в отделении» составляет около двух дней.

Относительно высокая скорость закрытия позиций обусловлена несколькими факторами. Во-первых, четко установленные значения показателей для рекрутеров в отношении минимального и оптимального количества результативных звонков кандидатам в день, количества проведенных собеседований и других аспектов подбора персонала. От выполнения таких показателей зависит переменная часть заработной платы специалистов по подбору в Сбербанке. Во-вторых, весь процесс подбора в целом оцифрован, то есть установлены нормативные сроки закрытия вакансий, сроки предоставления обратной связи кандидату по каждому из этапов отбора, сроки, в которые бизнес должен отработать кандидата и т.д., - что обеспечивает дисциплину и взаимодействие в одном информационном поле для сотрудников отдела по подбору и представителей бизнеса. Таким образом, если вакансия не закрылась, то не составляет труда найти причину, по которой это произошло, и провести работу над ошибками.

При привлечении кандидатов Сбербанк делает акцент на своей системе ценностей и богатой корпоративной жизни, а не на финансовых аспектах, аргументируя этот факт тем, что денежная мотивация в отдельности не способствует удержанию сотрудников в организации. Если же говорить о заработной плате, то она находится на уровне рынка. Компания также ежегодно проводит мониторинг заработных плат и индексацию, тем самым поддерживая конкурентоспособный уровень дохода в организации.

Основной тенденцией в сфере подбора персонала в Сбербанке на данный момент выступает акцент на развитие дистанционных технологий. Так, компания находится на этапе внедрения VCV (или видеоинтервью) с целью первичного отбора кандидатов. Такая техника отбора представляет собой запись кандидатом небольшого видео с ответами на вопросы работодателя, которые появляются перед ним на экране. Основным преимуществом такого метода является экономия времени как соискателя, так и менеджеров по подбору, ведь кандидату не нужно ехать в офис компании, а рекрутеру тратить свое рабочее время на полноценное интервью с кандидатом, который не подходит на открытую вакансию. В случае же с видеоинтервью, рекрутер может посмотреть записи от соискателей в любое удобное для него время. Более того, наблюдается повышение эффективности отбора в целом, в том числе потому что представитель бизнеса может оценить кандидата уже на данном предварительном этапе. В качестве еще одного дистанционного метода отбора в Сбербанке используются интервью посредством общения с кандидатом в Skype, а также прохождение соискателем онлайн-тестирования.

Если говорить об источниках привлечения кандидатов, то Сбербанк ориентирован на профессиональное развитие и карьерный рост своих сотрудников, то есть при закрытии вакансий в Сбербанке предпочтение отдается внутреннему рынку кандидатов, крайне редко позиции закрываются кандидатами с внешнего рынка. Для того, чтобы поддерживать осведомленность сотрудников о существующих карьерных возможностях, в Сбербанке разработана Карта карьер, которая показывает перспективы, открытые для каждой категории сотрудников. Она отражает временные рамки перехода на новые должности, необходимые для этого компетенции и навыки. Основными стартовыми позициями в компании в сфере продаж являются такие позиции как консультант в отделении банка и клиентский менеджер. По этой причине и обучение на стартовых позициях очень мощное и охватывает широкий круг знаний, умений и навыков.

Еще одной тенденцией в управлении персоналом в Сбербанке является пересмотр системы ценностей, с целью принятия во внимание особенностей поколения Миллениум, которые составляют всё б*о*льшую долю от всех сотрудников организации. Во-первых, с этой целью был пересмотрен формат бэк-офисов компании: увеличено количество переговорных и зон для общения, офисы были организованы в формате open space. Во-вторых, в Сбербанке пересмотрели вопрос, связанный с дресс-кодом сотрудников бэк-офиса, в направлении снижения требований к внешнему виду и допустимости более свободного стиля в одежде. Наконец, третьим направлением стало повсеместное внедрение кросс-функциональных команд, а также более частое взаимодействие между сотрудниками, в том числе и более доверительные партнерские отношения с руководством.

В Сбербанке придерживаются мнения, что нужно удерживать всех сотрудников, а не только ключевых для компании, причем участвуют в этом не только представители отдела по работе с персоналом, но и все уровни менеджмента. С этой целью в компании практикуются выходные интервью, на которых руководитель и сотрудник беседуют с целью разобраться в причине ухода сотрудника. Рассмотрим наиболее частые причины возникновения желания покинуть организацию среди сотрудников, занятых в продажах в Сбербанке. Во-первых, профессиональное выгорание сотрудника, что встречается особенно часто в сфере продаж. Во-вторых, высокий клиентопоток. Так, количество клиентов, которых нужно обслужить сотруднику в день, значительно превышает аналогичный показатель в других банках, следовательно, при большем уровне нагрузки сотрудник получит такую же заработную плату, как и его коллега из другого банка. В-третьих, сотрудники уходят по причине того, что стабильно не выполняют поставленные планы, чувствуют, что не справляются с возложенными на них обязанностями. Другими причинами являются также обстоятельства, связанные с отношениями в коллективе и с руководителем, общая неудовлетворенность трудом, личные обстоятельства и т.д.

После установления причины, по которой сотрудник собирается покинуть организацию, руководитель, совместно с менеджерами по работе с персоналом, стараются устранить этот стимул, чтобы удержать работника в Сбербанке. Например, в случае, если сотрудник не справляется с планами, ему могут предложить пройти дополнительное обучение, назначить наставника из числа лидирующих и наиболее успешных сотрудников, который будет его направлять, делиться опытом и помогать в работе с клиентами. Если сотрудник недоволен отсутствием карьерного продвижения, с ним проведут беседу на предмет того, какими навыками и умениями ему необходимо обладать для повышения, какие компетенции развить и как над этим работать. Если у сотрудника конфликты с коллегами или руководителем, то руководитель, совместно с менеджером по работе с персоналом, подумает над тем, можно ли перевести его в другой отдел или другую команду, на какую еще должность он мог бы претендовать в рамках Сбербанка. Таким образом, каждый конкретный случай рассматривается в отдельности, при этом организация предлагает различные альтернативы и возможности с целью удержать сотрудника.

Цели снижения уровня текучести кадров служит также регулярное проведение опроса среди новых сотрудников, определяющего удовлетворенность персонала процедурами подбора / оформления на работу и т.д. Также ежегодно проводится опрос на предмет уровня вовлеченности сотрудников и сложившегося организационного климата в коллективе.

## Выводы по главе 2

Во второй главе были отмечены факторы, свойственные труду в банковском секторе, которые оказывают как негативное, так и позитивное влияние на реализацию функций привлечения и удержания персонала в данной сфере деятельности. Так, труд в финансовом секторе подразумевает под собой интеллектуальную деятельность, требует от сотрудников наличия высшего образования и постоянных умственных усилий, отличается высоким уровнем клиентоориентированности, необходимостью сохранения банковской тайны, высоким уровнем ответственности за принятые решения и др. Все это влечёт за собой предъявление особых требований к профессиональным и личностным качествам сотрудников банков. Порядка 73% предприятий имеют корпоративный университет, что во многом обусловлено спецификой деятельности, и оказывает позитивное влияние на привлекательность банков в качестве работодателя. Кроме того, банковская сфера занимает третье место по размеру материального вознаграждения, при этом наблюдается сильная дифференциация среди компаний этого сектора: наибольшим уровнем заработной платы характеризуются государственные банки и банки с иностранным капиталом. С точки зрения социального пакета банки являются крайне привлекательными работодателями, предоставляя своим сотрудникам добровольное медицинское страхование, корпоративный транспорт, льготные условия кредитования, компенсацию мобильной связи, страхование жизни и т.д. В рамках текущей работы данный раздел приобретает большое значение, так как позволяет сравнить выраженность факторов, обеспечивающих привлечение и удержание персонала, в банках вообще и банке Х. Данное сравнение приводит нас к выводу о том, что банк Х проигрывает другим банкам в отношении предоставляемого социального пакета.

Сравнение банков с иностранным участием в России и российских банков привело нас к выводу о том, что иностранные банки являются более привлекательными для соискателей в отношении ожидаемой заработной платы, карьерных возможностей, а также репутации компании.

Логическим продолжением стало рассмотрение функций отдела продаж в банках, а также вызванных ими особенностей в управлении персоналом. Так, финансовые услуги носят сложный и комплексный характер, подразумевают продолжительное взаимодействие с клиентом, необходимость вызвать у него не только удовлетворение оказанной услугой, но и положительные эмоции. Такая специфика услуг приводит к тому, что к персоналу отдела продаж предъявляются колоссальные требования, что обуславливает очень напряженный характер работы, который зачастую приводит к профессиональному выгоранию сотрудников. Более того, наиболее сложный характер носит именно канал прямых продаж, рассматриваемый в рамках текущей работы, который требует от сотрудников колоссального объема знаний, навыков и умений, а также приложения б*о*льших усилий.

После изучения особенностей банковского сектора, а также функций и особенностей отдела продаж в банках, влияющих на привлечение и удержание персонала, мы сфокусировались на специфике привлечения и удержания сотрудников сферы продаж в целом. В частности, было выявлено, что одной из основных проблем в управлении торговым персоналом является его удержание в организации, а финансовая сфера в России занимает лидирующие позиции по показателю текучести сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, что подтверждает актуальность исследуемой проблемы. Наибольшую привлекательность для продавцов представляют инструменты, которые применяются в работе, а также возможность быть независимым, то есть эти факторы во многом обеспечивают привлекательность компании для соискателей.

Обсуждение специфики привлечения и удержания представителей поколения Миллениум, к которым относятся все сотрудники изучаемого отдела в банке Х, позволило прийти к выводу о том, что для них крайне важным выступает возможность проявить накопленные ранее навыки, знания и способности, а также реализовать себя в профессиональном плане. Кроме того, основными удерживающими факторами для них выступают материальное вознаграждение, интересная работа, а также возможность получения опыта на рабочем месте.

            Также нами был проведен краткий обзор рынка труда Санкт-Петербурга. В частности, изучение средних значений оплаты труда (должностной оклад, премии и бонусы) в сфере продаж в целом и в сфере продаж в банках позволило нам прийти к следующим выводам:

1. Банковская сфера является одной из наименее привлекательных, в финансовом отношении, сфер для менеджеров по продажам;
2. Должностной оклад и совокупный доход на должности специалиста по продажам банковских продуктов в банке Х ниже, чем средние значения на аналогичных позициях в банках Санкт-Петербурга.

Более того, в 2016 году существовал острый дефицит кандидатов на вакансии в сфере продаж, вызванный следующими факторами: недостаточный уровень профессионального образования и квалификации соискателей, их необоснованно высокие зарплатные ожидания, демографический кризис, а также низкий уровень безработицы.

Особенности Сбербанка были изучены для формирования базы для сравнения практик привлечения и удержания в банке Х. В ходе анализа выяснилось, что процесс привлечения и отбора кандидатов в Сбербанке полностью оцифрован, установлены временные рамки для всех этапов, к тому же осуществляется подбор с помощью внутренних специалистов, а не через кадровое агентство, как в банке Х. Более того, Сбербанк развивает дистанционные технологии применительно к процессу отбора (видеоинтервью и т.д.), что увеличивает эффективность и скорость закрытия позиций. Наконец, в Сбербанке придерживаются мнения, что нужно удерживать всех сотрудников, а не только ключевых для компании, причем участвуют в этом не только представители отдела по работе с персоналом, но и все уровни менеджмента.

Таким образом, в главе 2 мы выделили специфичные для отдела продаж в финансовых компаниях факторы, влияющие на привлечение и удержание персонала, которые можно условно разделить на внутренние и внешние. Так, к внешним факторам, связанным с организацией, относятся следующие:

* Высокая распространенность программ обучения и развития сотрудников отдела продаж в банках;
* Низкая финансовая привлекательность позиции менеджера по продажам в банках;
* Инструменты и методы, которые применяются в работе;
* Прозрачность системы вознаграждения;
* Высокий уровень клиентоориентированности в продажах в банковской отрасли;
* Предоставление возможности продавцу быть независимым, самостоятельно принимать решения;
* Предоставление возможностей для соблюдения баланса между работой и личной жизнью (в частности, гибкий график, сокращенный рабочий день, дополнительный оплачиваемый отпуск, возможность работать удаленно);
* Высокие требования к сотрудникам отдела прямых продаж, потому как они должны превосходно разбираться во всех услугах, с которыми сталкиваются в работе, уметь донести их содержание и специфические характеристики до клиентов, установить с клиентами долгосрочные взаимовыгодные отношения, стремиться к максимальному удовлетворению клиента оказанными услугами.

В свою очередь в качестве внутренних факторов, относящихся к индивиду, можно выделить:

* Профессиональное выгорание сотрудников;
* Завышенные финансовые ожидания соискателей;
* Недостаточный уровень профессиональной квалификации кандидатов;
* Высокий уровень ответственности за принятые решения, необходимость сохранения банковской тайны;
* Высокий уровень стресса на должности менеджера по продажам.

# Глава 3. Исследование факторов привлечения и удержания персонала в Банке Х, результаты и рекомендации

## 3.1 Описание отдела прямых корпоративных продаж в банке Х и процесса привлечения персонала

Банк Х является дочерней структурой крупного европейского банка и входит в десятку системообразующих банков Российской Федерации по итогам 2016 г.[[105]](#footnote-105), занимая позицию в списке 15 крупнейших банков в России. Банк Х - универсальный банк.

Объектом настоящего исследования являются сотрудники отдела прямых и корпоративных продаж – агенты по прямым продажам (или DSA – direct sales manager), или специалисты по продажам банковских продуктов, в филиале банка Х в Санкт-Петербурге. Численность сотрудников в рассматриваемом отделе на декабрь 2016 г. составила 50 человек. При этом основой отдела является молодое поколение: возраст сотрудников варьируется от 19 до 28 лет.

Рассматриваемое подразделение состоит из 5 групп агентов по прямым продажам, во главе каждой из которых стоит супервайзер. Супервайзер контролирует работу агентов, участвует в разработке и внедрении системы вознаграждения и стимулирования, распределяет клиентов между агентами, занимается развитием продаж определенных продуктов и продаж в целом, поддерживает и развивает партнерские отношения. Наряду с супервайзером, в отделе есть коуч, который выступает также в качестве наставника, поддерживая и направляя сотрудников во время всего периода их работы в отделе.

Остановимся подробнее на рассмотрении процесса привлечения персонала в рассматриваемом банке. Процессом отбора и найма новых сотрудников данного отдела занимается кадровое агентство. Рассмотрим процедуру привлечения кандидатов на позицию специалиста по продажам банковских продуктов.

Для начала перечислим основные требования, предъявляемые к кандидатам на должность агента по прямым продажам в рассматриваемом банке:

* Среднее специальное, высшее или незаконченное высшее образование;
* Опыт работы в активных продажах от 6 месяцев;
* Высоко развитые коммуникативные навыки, стрессоустойчивость, ориентация на результат, ответственность, навыки работы в команде и активность;
* Готовность к офисно-разъездному характеру работы.

Таким образом, мы видим, что профильное образование, а также специфические знания и навыки не являются необходимым условием для одобрения кандидата. При отборе решающую роль играет уровень развития определенных личностных качеств: умение найти общий язык с незнакомым человеком, ответственность, доброжелательность, хорошо поставленная грамотная устная и письменная речь, клиентоориентированность и др., - потому как именно эти качества необходимы для успешного общения с клиентами, поддержания высокого уровня обслуживания и имиджа компании.

Отбор кандидатов состоит из трех этапов: первичного телефонного интервью, группового собеседования и встречи с супервайзером. На групповом интервью специалист по подбору из кадрового агентства подробнее знакомится с каждым из участников посредством диалогов на предмет предыдущего опыта работы, образования, интересов и личностных качеств. Формат группового интервью позволяет определить способность кандидата взаимодействовать с другими соискателями, оценить его коммуникативные навыки в целом. Групповое интервью завершается подробной презентацией о вакансии кандидатам, в которой представитель кадрового агентства в подробностях рассказывает об обязанностях, условиях работы, системе вознаграждения, а также перечисляет объективные плюсы и минусы позиции специалиста по работе с клиентами. Таким образом, по результатам встречи у кандидата должно сформироваться полное представление о должности.

Кандидаты, успешно прошедшие групповое интервью, приглашаются на финальное индивидуальное собеседование с супервайзером и руководителем отдела, которое длится порядка получаса. В течение этой встречи супервайзер знакомится с опытом кандидатов, а также проводит небольшую ролевую игру: перед кандидатом стоит задача продать некий банковский продукт, или же любой другой товар или услугу (в том случае если у кандидата нет опыта работы в банковском секторе). Такая игра позволяет определить, насколько кандидат знаком с техникой и этапами продаж, насколько развита его речь и коммуникативные навыки, навыки убеждения, насколько он находчив и может поддержать разговор с клиентом. Обсуждение позиции на данном этапе уже не происходит, так как предполагается, что соискатель уже обладает всей необходимой информацией.

После успешного прохождения этапов отбора, новый сотрудник выходит на обучение, которое длится 2 недели. Проходит оно в формате вебинаров (онлайн-семинаров), а также телеконференций, которые ведут тренеры из главного офиса банка, располагающегося в Москве. Завершается обучение сдачей экзамена, проверяющего усвоение материала, а также беседой с коучем отдела, который определяет, насколько новый сотрудник готов приступить к выполнению своей трудовой функции. В случае не сдачи одного из этапов, происходит увольнение сотрудника из компании.

## 3.2 Действующая в отделе система вознаграждения и стимулирования персонала

Рассмотрение принятой в отделе системы вознаграждения и стимулирования позволит нам оценить привлекательность должности агента по прямым продажам в отношении данных аспектов. Так, базовый оклад составляет 29500 руб. до вычета налогов. Помимо оклада предусмотрены бонусы, которые зависят от выполнения сотрудником плана, который устанавливается каждый месяц. План выражается в баллах, например, он может составлять 40 баллов. При этом каждому банковскому продукту приравнивается определенное количество баллов, в частности, открытие новой кредитной карты клиенту – 2 балла. Объем плана зависит, во-первых, от сезонных колебаний спроса, и, во-вторых, от стажа сотрудника: в первый месяц план сотруднику не устанавливается, во второй месяц – половину, причем при его выполнении сотрудник получает бонусы из расчета на полный стандартный план, начиная же с третьего месяца план не отличается от плана других сотрудников отдела.

Однако установлены некоторые правила, которые необходимо выполнить для получения бонусов. Во-первых, сотрудник должен продать каждый продукт из пакета продуктов и услуг банка (карты, кредиты, ипотека и т.д.) на установленном банком минимальном уровне: не менее 50%. Если же сотрудник не выполняет данное условие, то премиальная часть значительно уменьшается. Во-вторых, по итогам месяца план должен быть выполнен более, чем на 80%, иначе сотрудник получает только оклад. В случае, если сотрудник выполняет план на 100%, ему выплачивается премия равная 18 200 руб. до вычета налогов. Если же сотрудник демонстрирует перевыполнение плана, то премия рассчитывается в соответствии с конкретным результатом, но составляет не более 36 400 руб. до вычета налогов (данная премия выплачивается при выполнении плана на 200%). Следует упомянуть, что при расчете премии учитывается не только количественный, но также и качественный показатель: выполнение установленных стандартов качества обслуживания и итоговая удовлетворенность клиента. Опять же, в случае неудовлетворительный результатов, бонусная часть снижается. Таким образом, с учетом различных вычетов из премиальной части, среднее значение заработной платы по отделу составляет 35 000 – 40 000 руб. до выплаты налогов.

Важно также рассмотреть нефинансовое стимулирование, практикуемое руководством компании. Для стимулирования продаж руководством отдела часто проводятся конкурсы, например, по фокусному продукту. Таким образом, сотрудник, показавший лучший результат в течение установленного срока получает приз (используются призы как в денежной, так и в неденежной форме, например, памятные статуэтки, сувениры банка и т.д.). Лучшие сотрудники по итогам квартала отражаются на доске почета, расположенной в общем помещении. Более того, на внутреннем сайте отражены лучшие сотрудники региона и России, которые определяются раз в квартал. Таким образом, у всех сотрудников есть доступ к данной информации.

Также компания предоставляет всем сотрудникам ДМС, начиная с четвертого месяца их работы в организации, то есть после прохождения испытательного срока, а также предоставляет возможность страхования жизни после года работы в организации. Более того, у сотрудников есть возможность взять 3 дополнительных дня оплачиваемого отпуска (так называемые day off) без уважительной причины в течение всего года, причем неиспользованные за год дни сгорают. Рассматриваемая компания ежегодно устраивает сотрудникам масштабные корпоративные мероприятия за счет организации, а также предоставляет корпоративные и партнерские скидки. Например, после года работы в организации сотрудники получают возможность получения льготных условий кредитования, которые зависят от стажа и эффективности работы сотрудника в течение всего периода работы в компании.

Как мы выяснили в главе 2, обучение имеет огромное значение для сотрудников отдела продаж в банках, потому как данная должность подразумевает полную осведомленность о всех продуктах и услугах банках, развитые коммуникативные навыки и т.д. Так, в рассматриваемой компании функционирует Центр обучения и развития (Тренинговый центр), который, во-первых, занимается обучением новых сотрудников, во-вторых, предоставляет возможность сотрудникам банка самим выбирать интересующие их курсы из широкого спектра возможных с целью повышения своего профессионального уровня и развития: углубленное обучение работе в MS Office, тренинги по развитию коммуникативных навыков, тренинги и вебинары по банковским продуктам и услугам и др., - причем сотрудник может пройти только один обучающий курс в год. Запись на курсы осуществляется посредством корпоративного внутреннего сайта, на котором сотрудники могут также получить информацию по всем изменениям, происходящим в компании. На корпоративном сайте есть также возможность общения с коллегами из других подразделений и филиалов по всей России, в том числе путем блога, который обновляется каждую пятницу и содержит разнообразную информацию развлекательного характера от сотрудников банка (например, авторы блога советуют фильм на выходные, предлагают идеи для субботнего завтрака и т.д.).

Отдельно стоит отметить систему грейдирования, принятую в компании. Так, каждые 3 месяца сотрудник рассматриваемого отдела имеет право повысить свой грейд путём сдачи теста (экзамена) и личной беседы с руководителем, которые подтверждают уровень его профессиональных компетенций. Вследствие повышения грейда повышается также и базовый оклад сотрудника в среднем на 3 тысячи рублей до вычета налогов.

## 3.3 Методология исследования

В качестве задач эмпирического исследования были выделены следующие:

* Расчет количественных параметров, характеризующих реализацию функций привлечения и удержания в банке Х;
* Выявление наиболее значимых факторов в позиции специалиста по продажам банковских продуктов в банке Х, обеспечивающих привлечение и удержание сотрудников;
* Выявление наличия несоответствий между ожиданиями кандидатов и реальным положением вещей в организации;
* Выявление факторов, введение которых банком Х может позитивно сказаться на уровне текучести кадров в отделе прямых корпоративных продаж.

В рамках данной работы целесообразно применение нескольких методов исследования, что позволит изучить проблему под разными углами и более углубленно. В частности, были применены следующие методы:

* Глубинное интервью с начальником отдела подбора и адаптации персонала банка Х, направленное на получение информации об особенностях привлечения и удержания сотрудников изучаемого отдела, текущем состоянии реализации указанных функций управления персоналом в изучаемом банке и проблем, с которыми сталкивается компания, а также мнении интервьюируемого о сложившейся ситуации;
* Опрос сотрудников отдела прямых корпоративных продаж банка Х в форме анкетирования;
* Анализ документов, содержащих информацию о системе вознаграждения и стимулирования, а также о нанятых и уволенных сотрудниках за 2016 год.

Таким образом, методология данного исследования является смешанной, комбинируя в себе количественные и качественные методы, что позволит получить более полную информацию о проблеме.

### 3.3.1 Расчет показателей текучести кадров и связанных с ней затрат

В данном разделе мы подробно остановимся на расчете показателей, связанных с текучестью кадров среди специалистов по продажам банковских продуктов в отделе прямых корпоративных продаж банка Х, а также рассмотрим основные категории затрат, связанных с текучестью, и оценим некоторые из них. Для расчета различных показателей будут использоваться данные за 2016 год, которые были получены, во-первых, путем глубинного интервью с начальником отдела подбора и адаптации персонала, во-вторых, из электронных документов в формате Excel, предоставленных компанией, содержащих информацию о принятых и уволенных сотрудниках (дата приема на работу, дата увольнения, причина увольнения, количество штатных единиц и т.д.).

Так, за 2016 год было нанято 88 сотрудников (из которых 79 были предоставлены кадровым агентством, с которым работает банк Х, а остальные наняты по рекомендациям от сотрудников банка), а уволено 106 сотрудников, из которых 7 были уволены по причине нарушений дисциплины, 7 человек – по причине не сдачи теста или собеседования после обучения, а остальные 92 – по собственному желанию. *При этом 18 человек, то есть порядка 20% от общего числа уволившихся за 2016 год, уволились по собственному желанию еще до истечения срока испытания, который длится 3 месяца.* Из полученных данных мы можем сделать вывод о том, что *процесс адаптации и социализации новых сотрудников в рассматриваемом отделе банка Х имеет некоторые проблемы.*

Также мною была рассчитана среднесписочная численность работников отдела на 2016 год, которая составила 53 работника. По указанным выше данным мы можем вычислить коэффициент текучести кадров, разделив количество уволенных сотрудников на среднесписочную численность. Тогда получим коэффициент текучести равный 1,99 или 199%. Активная текучесть, то есть текучесть, вызванная неудовлетворенностью сотрудников, составила 173%, тогда как пассивная – 26%. Необходимо учесть, что нормативный показатель текучести кадров среди торгового персонала составляет 20-30%.[[106]](#footnote-106) Таким образом, коэффициент текучести кадров в банке Х намного превышает оптимальное значение и, следовательно, требует более детального рассмотрения на предмет причин и влияния на результаты деятельности компании.

Также наблюдается внутриорганизационная текучесть порядка 2%, при этом сотрудники отдела продаж чаще всего переходят на должность оператора call-центра или во фронт офис, то есть на позиции сотрудников, непосредственно обслуживающих входящий поток клиентов.

Нами также был рассчитан коэффициент постоянства кадров, который определяется как разность списочной численности сотрудников на начало периода и количества уволенных за этот период, деленная на среднесписочную численность за данный период. Так, коэффициент постоянства кадров составил -77,32%, то есть он отрицательный, причем данный показатель должен стремиться к 0, демонстрируя степень стабильности человеческих ресурсов.

Таким образом, в таблице 3 представлены основные количественные метрики управления человеческими ресурсами, характеризующие реализацию функций привлечения и удержания персонала на должность специалиста по продажам банковских продуктов в банке Х за 2016 год:

1. Значения показателей, характеризующих функции привлечения и удержания

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **Значение** |
| Количество нанятых сотрудников,  в том числе: | 88 |
| *Предоставлены кадровым агентством* | 79 |
| *Наняты по рекомендациям* | 9 |
| Количество уволенных сотрудников, в том числе: | 106 |
| *Уволены по причине нарушений дисциплины / неуспешного прохождения обучения* | 14 |
| *Уволены по собственному желанию* | 92 |
| Среднесписочная численность | 53,1 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 199,8 |
| Активная текучесть, % | 173,4 |
| Пассивная текучесть, % | 26,3 |
| Коэффициент постоянства кадров, % | -77,3 |

Более того, из экспертного интервью с руководителем отдела подбора и адаптации было выявлено, что существует проблема, связанная с недостаточной скоростью закрытия позиций, что приводит к тому, что 3-4 позиции в отделе всегда открыты и количество сотрудников отдела не достигает установленной нормы. Средняя скорость закрытия позиции составляет 1 месяц, что уступает значению аналогичного показателя в Сбербанке России.

Целесообразно также рассмотреть, во сколько компании обходится высокий уровень текучести кадров в отделе продаж банка Х. В качестве основных источников расходов можно выделить следующие:

* Оплата услуг кадрового агентства – 22 000 руб. То есть **поиск 79 сотрудников обошелся компании в 1 738 000 руб.**
* Затраты, связанные с оформлением нового сотрудника в организации, а также увольнением ушедших сотрудников.
* Снижение эффективности супервайзера из-за времени, потраченного на проведение последнего этапа отбора (финального собеседования).
* Снижение эффективности супервайзера из-за времени, потраченного им в период обучения и адаптации нового сотрудника, который длится 3 месяца.
* Затраты на проведение обучения тренерами (вебинары, тренинги и т.д.). Согласно предоставленным руководителем отдела подбора и адаптации данным, **вводное обучение одного специалиста по продажам банковских продуктов обходится банку в среднем в 7 000 руб.** (данная сумма включает в себя оплату труда тренера, проводящего вебинары по банковским продуктам, и затраты на организацию учебного процесса). Таким образом, н**а обучение 88 сотрудников за 2016 год банк Х затратил в среднем 616 000 руб.**, не принимая в расчет затраты супервайзера группы и коуча отдела на обучение и адаптацию.
* Снижение производительности труда нового сотрудника по сравнению со старым в период адаптации и введения в должность. Так, в первые 2 недели сотрудник не приступает к работе совсем, так как находится на обучении, при этом следующие 2 недели он начинает присутствовать на встречах с клиентами, но в бонусную схему еще не включается, то есть и план для него не установлен. Во второй месяц работы в организации сотруднику устанавливается план, равный половине стандартного плана. В третий месяц план уже стандартный, однако статистика свидетельствует о том, что выполняет его порядка 20% сотрудников. Полноценный же вклад в работу новый сотрудник начинает вносить начиная с 4 месяца его работы в организации.
* Затраты, связанные с простоем должности. Так, в среднем недобор сотрудников на должность специалиста по продажам банковских продуктов составляет 3-4 человека.

Более того, в разделе 2.1.1 настоящей работы, посвященному управлению персоналом в банках с иностранным участием в России, к которым относится также и банк Х, было выявлено, что для данной категории банков характерны более значительные общие расходы на персонал, инвестиции в обучение и развитие, а также расходы на оплату труда сотрудников. Это может свидетельствовать о том, что в банках с иностранным капиталом расходы, связанные с текучестью кадров, будут превышать аналогичный показатель в российских банках, а значит высокий показатель текучести в такой компании приобретает еще большее значение.

Таким образом, поиск и отбор новых сотрудников на должность специалиста по продажам банковских продуктов отдела прямых корпоративных продаж, а также их обучение, стоило рассматриваемому банку 2 354 000 руб. в 2016 году (1 738 000 руб. на услуги кадрового агентства и 616 000 руб. на обучение). Полученное значение не включает в себя затраты, связанные с упущенной прибылью, снижением эффективности нового сотрудника и т.д. Кроме того, следует учитывать также тот факт, что в данном отделе наблюдается нехватка персонала, так как в среднем 3-4 штатных единицы постоянно не заняты.

Кроме того, средняя выработка специалиста по продажам банковских продуктов составляет 31 банковский продукт в месяц. То есть мы можем рассчитать примерное количество потерь, выраженных в банковских продуктах, за 2016 год:

* Ежемесячные потери, связанные с простоем должности, так как 3-4 позиции постоянно открыты: **от 93 до 124 банковских продуктов в месяц, от 1116 до 1488 в год**;
* Потери, вызванные сниженной эффективностью новых сотрудников: 2511 банковских продуктов в первый месяц работы новых сотрудников (81\*31); 1255,5 банковских продуктов во второй месяц работы новых сотрудников (81\*15,5). Итого: примерно **3766,5 банковских продуктов было потеряно за 2016 год по причине сниженной эффективности новых сотрудников.**

### 3.3.2 Процедура и методы исследования

В первой главе были выделены факторы привлечения и удержания персонала, применимые ко всем отраслям и являющиеся, тем самым, универсальными. Во второй же главе фокус был сделан на выделение специфических факторов, свойственных для отдела продаж в банковской сфере. Принимая их во внимание, автором данной работы была разработана анкета для опроса сотрудников отдела прямых корпоративных продаж банка Х, отражающая основные факторы, связанные с привлечением и удержанием персонала.

Выбранный метод позволяет получить необходимую информацию со сравнительно небольшими временными затратами по сравнению с другими методами, а также позволяет сохранить полную анонимность. В качестве техники сбора данных будет использовано заочное онлайн-анкетирование. Опрос сотрудников отдела прямых корпоративных продаж в Банке Х посредством анкетирования позволит нам получить информацию от наибольшего количества респондентов в сжатые сроки, а также обработать полученную информацию с помощью различных математических и статистических методов.

Разработанная анкета состоит из 3 частей: обращения к респондентам, паспортички и тела анкеты (Приложение 1). Все вопросы в анкете являются закрытыми, то есть предполагают выбор одного или нескольких вариантов ответа из предложенного списка. При этом 5 вопросов позволяют получить социально-демографические данные респондентов, такие как пол, возраст, уровень образования, профиль образования, а также стаж работы на должности специалиста по продажам банковских продуктов в банке Х, которые понадобятся при дальнейшем анализе. Тело анкеты состоит из 6 закрытых вопросов, которые определяют отношение респондентов к тем или иным практикам управления персоналом, используемым в Банке Х, а также вопросов, направленных на получение фактических данных. При этом *в анкете использовались шкалы Лайкерта, то есть интервальные шкалы, с пятью уровнями*.

Распространение анкеты происходило посредством рассылки через внутреннюю корпоративную почту сотрудникам, занимающим должность специалиста по продажам банковских продуктов в отделе прямых корпоративных продаж более одного месяца, то есть объем выборки составил 43 человека. Данное условие необходимо для того, чтобы результаты были более достоверны, ведь сотрудники, только закончившие обучение и не приступившие к работе еще не успели сформировать собственного мнения о работе. При этом генеральная совокупность составила 45 человек. Таким образом, выборка является невероятностной.

**Характеристика выборки**

Объектом исследования являются сотрудники отдела прямых корпоративных продаж банка Х, отвечающие установленному выше критерию. Объем выборки – 43. Количество мужчин – 14, количество женщин - 29. Возраст респондентов находится в промежутке от 19 до 28 лет.

Анкета была отправлена 43 респондентам, однако ответов получено 31, следовательно, доля ответивших от общего числа опрошенных составила 72,1%. А именно, в исследовании приняли участие 10 мужчин и 21 женщина (Рисунок 5):

1. Распределение респондентов по полу

При этом возраст б*о*льшей доли участников исследования (45%) находится в пределах от 21 года до 24 лет. Полученные данные подтверждают тот факт, что сотрудники отдела прямых корпоративных продаж являются представителями поколения Миллениум. Подробная информация по распределению опрошенных в соответсвии с возрастом представлена на диаграмме (Рисунок 6):

1. Распределение респондентов по возрасту

Вопросы анкеты также были направлены на то, чтобы определить уровень образования респондентов. В рамках данного исследования это важно потому, что уровень образования влияет на требования, которые предъявляет сотрудник к своей работе, а также по причине того, что, как мы выяснили в главе 2, финансовая отрасль занимает второе место по количеству занятых с высшим образованием. На диаграмме (Рисунок 7), представленной ниже, можно видеть, что 78% опрошенных имеют высшее образование:

1. Распределение респондентов по уровню полученного образования

Вопросы, касающиеся профиля полученного образования, были включены в анкету с целью дальнейшего анализа того, существует ли некоторая зависимость между профилем образования и требованиями к занимаемой позиции, а также определения общей тенденции касательно профиля образования. Так, большинство респондентов имеют экономическое образование, то есть можно предположить, что данную позицию они рассматривают как старт своей карьеры. Результаты представлены на Рисунке 8:

1. Распределение респондентов по профилю полученного образования

Выяснение стажа работы является крайне важным в рамках текущего исследования в связи с тем, что это позволит нам проследить тенденцию изменения удовлетворенности теми или иными аспектами в работе, а также желания покинуть данное место работы. На диаграмме (Рисунок 9) мы можем видеть, что 16% опрошенных работают на данной должности менее трех месяцев, то есть находятся на испытательном сроке. Более того, примерно половина участников опроса (49%) проработала на должности менее одного года, что говорит о постоянной смене состава отдела. Крое того, 19% опрошенных работают на данной должности уже более двух лет, при том, что руководитель отдела ориентирует сотрудников на то, что максимальный срок до повышения составляет полтора - два года.

1. Распределение респондентов по стажу работы на должности

## Результаты эмпирического исследования

Статистическая обработка данных, полученных посредством проведенного опроса, показала, что решающими факторами при выборе должности специалиста по продажам банковских продуктов в компании Х среди опрошенных выступили репутация компании, карьерные возможности и перспективы, дружный сплоченный коллектив, возможность проходить обучение за счет средств компании. На Рисунке 10 можно наблюдать факторы, которые опрошенные выделили в качестве наиболее привлекательных в позиции:

1. Факторы, которые привлекли респондентов в позиции

Таким образом, полученные данные демонстрируют, что такие факторы как репутация компании, карьерные возможности и перспективы, дружный коллектив, предоставление ДМС и возможности для обучения и развития за счет средств компании оказывают наибольшее влияние на привлекательность позиции в отделе продаж банка Х. На основе указанных данных можно сделать вывод о том, что соискатели готовы жертвовать высоким доходом ради хорошей репутации компании, а также карьерных перспектив, про которые им рассказывают представители банка Х в процессе отбора, рассчитывая на достаточно стремительный карьерный рост и ценный опыт работы в крупной международной компании. Более того, данная позиция является стартовой, то есть предполагает достаточно быстрый карьерный рост и большие возможности для развития: именно такую информацию соискатели получают при трудоустройстве.

Помимо определения факторов, которые оказали влияние на респондентов в процессе трудоустройства, необходимо также определить, насколько ожидания респондентов оправдались в дальнейшем. Анализируя собранные данные, нам удалось выявить, что наиболее часто встречающимся ответом на вопрос о том, оправдались ли ожидания респондентов по поводу места работы, то есть модой распределения, является ответ «абсолютно оправдались». Тем не менее, размах вариации равен 3, то есть присутствуют также ответы «скорее не оправдались», который дали 5 человек из 31 опрошенного, и еще 6 человек затрудняются ответить на данный вопрос. Медианой распределения является ответ 2 - «скорее оправдались». Полученные данные свидетельствуют о том, что не до всех кандидатов, а именно до 35% опрошенных, получилось донести реальную картину того, что их ожидает после трудоустройства в компанию Х.

В анкете также присутствовал вопрос о том, намерены ли респонденты в ближайшие несколько месяцев сменить место работы. Так, внутри отдела наблюдаются абсолютно противоположные намерения: размах вариации составил 4, то есть присутствует и ответ «точно сменю», и «точно не сменю». При этом модой распределения выступил ответ «скорее не сменю». Результаты опроса показали, что 4 человека среди опрошенных точно сменят работу в ближайшее время, и еще 4 человека скорее всего сменят. Таким образом*, данные демонстрируют, что порядка 25% респондентов намереваются сменить работу в ближайшее время.*

Кроме того, был рассчитан коэффициент корреляции между распределениями ответов на вопросы о том, оправдались ли ожидания респондентов по поводу места работы и намерены ли они сменить работу в ближайшее время. Оказалось, что *коэффициент корреляции между двумя указанными величинами равен -0, 71, что говорит о высокой отрицательной корреляции, то есть чем в большей степени оправдались сформированные в процессе трудоустройства ожидания по поводу данного места работы, тем в меньшей степени выражено желание сотрудников покинуть организацию в ближайшем будущем.*

С целью выделить те факторы в работе, с которыми связано наибольшее расхождение между ожиданиями респондентов и действительным положением вещей, были рассчитаны коэффициенты корреляции между распределением ответов на вопрос о степени, с которой оправдались ожидания сотрудников, и степенью удовлетворенности опрошенных наиболее значимыми, как было выявлено ранее, в рамках привлечения и удержания человеческих ресурсов, аспектами: баланс между работой и личной жизнью; совокупный доход, а также политика начисления премий и бонусов; социальный пакет; карьерные возможности и перспективы; возможности для обучения за счет средств банка; содержание работы; отношения с руководством; отношения с коллегами; инструменты и методы, применяемые в работе; возможность проявлять самостоятельность в принятии решений (независимость в работе); возможности для получения опыта и профессионального развития.

Так, нам удалось выявить, что существует заметная корреляция между показателем, отражающим степень совпадения ожиданий сотрудников и реального положения вещей в организации, и следующими факторами: совокупный доход, а также политика начисления премий и бонусов; карьерные возможности и перспективы; содержание работы; инструменты и методы, применяемые в работе; возможности для получения опыта и профессионального развития. Для остальных же показателей была выявлена слабая и очень слабая связь. Значения коэффициента корреляции между показателями представлены в таблице 4:

1. Матрица значений коэффициента корреляции

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | Степень, с которой ожидания респондентов по поводу места работы оправдались |
| Удовлетворенность балансом между работой и личной жизнью | 0,329005 |
| Удовлетворенность совокупным доходом (политикой начисления премий и бонусов) | 0,519929167\* |
| Удовлетворенность карьерными возможностями и перспективами | 0,612319\* |
| Удовлетворенность обучением за счет компании | 0,2576292 |
| Удовлетворенность содержанием работы (работа интересная и сложная) | 0,615246771\* |
| Удовлетворенность отношениями с коллегами | 0,1188336 |
| Удовлетворенность отношениями с начальством, стилем руководства | 0,47885799 |
| Удовлетворенность возможностями быть независимым / проявлять самостоятельность | 0,243761146 |
| Удовлетворенность инструментами и методами, используемыми в работе | 0,529734706\* |
| Удовлетворенность возможностями для получения опыта и профессионального развития на рабочем месте | 0,584540606\* |
| Удовлетворенность социальным пакетом | -0,1518457 |

Таким образом, между показателем, отражающим степень оправдания ожиданий респондентов и показателем, характеризующим степень удовлетворённости теми или иными аспектами в работе, была выявлена прямая зависимость. Ниже мы рассмотрим удовлетворенность опрошенных указанными выше аспектами в работе, что позволит выявить именно те факторы, которые выступают в качестве причин расхождений и требуют усовершенствования для снижения текучести кадров в отделе. То есть в случае, если статистическая значимость высокая, а результаты описательной статистики показывают низкий уровень удовлетворенности, то этот фактор, предположительно, вызывает у сотрудника намерение покинуть текущее место работы.

Важно было также рассмотреть, какие факторы могут повлиять на принятие решения о смене места работы. В частности, наиболее популярными ответами стали: более высокий доход на новом месте работы (84% респондентов), более привлекательные карьерные перспективы (70% респондентов), больше возможностей для профессионального развития и получения опыта (64% респондентов). Указанные ответы были выбраны большинством опрошенных, в то время как наименее популярными ответами были сокращенный рабочий день, дополнительный оплачиваемый отпуск, гибкий график работы. То есть улучшение компанией аспектов, выделенных респондентами в качестве тех, которые в наибольшей степени могут повлиять на принятие сотрудниками решения о смене текущего места работы, может позитивно сказаться на эффективности реализации функции удержания персонала. Подробные результаты изображены на Рисунке 11:

1. Факторы, которые могут повлиять на решение респондентов сменить место работы

На основе продемонстрированных данных мы можем сделать вывод о том, что внедрение или же улучшение банком Х факторов, наиболее популярных среди опрошенных, могло бы снизить уровень текучести в отделе. В частности, повышение материального вознаграждения могло бы удержать многих сотрудников в банке Х, ведь большинство из опрошенных готовы сменить работу только по причине повышения заработной платы.

В разделе 2.4 второй главы было выявлено, что для поколения Миллениум исключительно важное значение принимает возможность реализации себя в профессиональном плане, а также применение накопленных ранее навыков, умений и знаний на рабочем месте. По этой причине в анкету был включен вопрос о том, в какой степени полученные ранее знания, умения и навыки соответствуют возложенным на респондентов обязанностям. Полученные результаты свидетельствуют о том, что уровень соответствия находится на уровне 1, 8, а модой и медианой является значение 2. То есть можно сделать вывод, что этот фактор не оказывает значительного влияния на уровень текучести кадров в отделе.

Нам также было важно определить удовлетворенность опрашиваемых основными аспектами их работы: баланс между работой и личной жизнью; совокупный доход (политика начисления премий и бонусов); социальный пакет; карьерные возможности и перспективы; возможности обучения за счет средств банка; содержание работы; отношения с руководством; отношения с коллегами; инструменты и методы, применяемые в работе; возможность проявлять самостоятельность в принятии решений (независимость); возможности для получения опыта и профессионального развития в целом, - потому как удовлетворенность указанными факторами способствует удержанию сотрудников в организации. В таблице 5 представлены полученные посредством описательной статистики результаты, при этом значение 1 приравнивается ответу «абсолютно удовлетворен», а 5 – «абсолютно не удовлетворен»:

1. Показатели удовлетворенности респондентов различными аспектами работы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статистическая характеристика**  **Аспект в работе** | Среднее | Медиана | Мода | Размах | Минимум | Максимум |
| Баланс между работой и личной жизнью | 2,193548 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| Совокупный доход (политика начисления премий и бонусов) | 3,032258 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 |
| Карьерные возможности и перспективы | 2,935484 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 |
| Обучение за счет компании | 2,258065 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Содержание работы (работа интересная и сложная) | 2,48065 | 2 | 2 | 4 | 1 | 5 |
| Отношения с коллегами | 1,290323 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Отношения с начальством, стиль руководства | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Возможность быть независимым / проявлять самостоятельность | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| Инструменты и методы, используемые в работе | 2,322581 | *2* | *2* | *4* | *1* | *5* |
| Возможность получения опыта и профессионального развития на рабочем месте | 2,16129 | *2* | *1* | *4* | *1* | *5* |
| Социальный пакет | 1,774194 | *2* | *1* | *3* | *1* | *4* |

На основе приведенной таблицы мы можем сделать следующие выводы:

* Опрошенные удовлетворены исследуемыми факторами на среднем и выше среднего уровнях.
* **Самый низкий уровень удовлетворенности наблюдается для факторов «совокупный доход» и «карьерные возможности и перспективы».** Так, среднее значение для фактора «совокупный доход» составило 3, 03, что приравнивается ответу «затрудняюсь ответить», а для фактора «карьерные возможности и перспективы» - 2, 9, при этом наиболее часто встречающими ответами, то есть модой распределения, стал ответ «скорее удовлетворен» в обоих случаях.
* Респонденты в наибольшей степени **удовлетворены** факторами **«отношения с коллегами»** и **«социальный пакет»**, которые, можно предположить, и выступают факторами, способствующими удержанию сотрудников в организации.

Таблица 5 также позволяет сделать вывод о том, какие факторы выступают в качестве причин расхождения между ожиданиями и реальностью у сотрудников отдела. Так, как наименьшая удовлетворенность была выявлена факторами «совокупный доход, политика начисления премий и бонусов» и «карьерные возможности и перспективы», для которых также была обнаружена высокая корреляция с показателем, отражающим степень оправданности ожиданий сотрудников, сформировавшихся в процессе трудоустройства. Кроме того, удовлетворенность содержанием работы находится на грани при достаточно высокой связи с распределением ответов на вопрос об ожиданиях. Таким образом, *следующие факторы выступают причиной расхождения ожиданий сотрудников с действительным положением вещей в организации и требуют усовершенствования: совокупный доход, политика начисления премий и бонусов, карьерные возможности и перспективы, содержание работы.*

## 3.5 Обсуждение результатов эмпирического исследования

При статистической обработке полученных эмпирических данных было выявлено, что существует высокая отрицательная корреляция между тем, в какой степени оправдались ожидания респондентов, сформированные в процессе отбора и трудоустройства, и намерением опрошенных уволиться с данного места работы в ближайшее время. Полученный результат может быть объяснен с помощью такого явления как психологический контракт между работодателем и работником, а также его нарушение. Рассмотрим данное явление подробнее.

Психологический контракт представляет собой негласную договоренность между нанимающимся работником и организацией в процессе трудоустройства на предмет того, каковы их встречные ожидания и убеждения о дальнейшем взаимодействии.[[107]](#footnote-107) При этом, так как содержание психологического контракта основано на субъективных убеждениях и суждениях, стороны контракта могут по-разному воспринимать и оценивать его. Основным результатом психологического контракта должно быть достижение наименьшего возможного уровня неопределенности между работодателем и работником,[[108]](#footnote-108) так как психологический контракт охватывает также и те аспекты работы, которые не прописаны в трудовом договоре, например, отношения с коллегами и начальством.

Проведенные исследования[[109]](#footnote-109) демонстрируют, что нарушение психологического контракта организацией, в частности, банком, характеризующееся неисполнением одного или нескольких обязательств, приводит к снижению, во-первых, удовлетворенности сотрудников трудом, во-вторых, их вовлеченности, что, в свою очередь, влечет за собой повышение вероятности того, что сотрудник сменит место работы в ближайшее время. Следует также отметить тот факт, что намерение сменить работу не всегда приводит к увольнению работника, однако исследователями[[110]](#footnote-110) была выявлена сильная положительная связь между двумя указанными явлениями. Другое исследование[[111]](#footnote-111) также показало, что соблюдение работодателем положений психологического контракта оказывает решающее влияние на формирование у сотрудника положительного мнения об условиях занятости и работе в целом.

Более того, исследователями была выявлена связь между профессиональным выгоранием сотрудников банковской сферы[[112]](#footnote-112), что, как мы выяснили ранее, является распространенным явлением в сфере продаж, и соблюдением работодателем психологического контракта. Причем профессиональное выгорание является фактором, который оказывает значительное влияние на показатель текучести кадров в организации. Соответственно, нарушение психологического контракта работодателем будет приводить к повышению вероятности профессионального выгорания, что часто является причиной увольнения сотрудников сферы продаж вообще и в банках в частности.

## 3.6 Рекомендации

С помощью статистической обработки эмпирических данных было выявлено, что порядка 35% опрошенных считают, что ожидания, сформированные у них в процессе трудоустройства в компанию, не отражают реального положения вещей в организации и не были подтверждены на практике. Более того, мы определили, что существует высокая отрицательная зависимость между тем, в какой степени оправдались ожидания сотрудников, и их намерением покинуть организацию, то есть чем в большей степени оправдались сформированные ожидания, тем слабее желание сотрудников покинуть организацию в ближайшем будущем, и наоборот. Наконец, корреляционный анализ также продемонстрировал, что существует заметная связь между показателем, отражающим степень совпадения ожиданий сотрудников и реального положения вещей в организации, и следующими факторами: совокупный доход, политика начисления премий и бонусов; карьерные возможности и перспективы; содержание работы; инструменты и методы, применяемые в работе; возможности для получения опыта и профессионального развития. При этом из указанных выше факторов наименьший уровень удовлетворенности наблюдается для факторов *совокупный доход, политика начисления премий и бонусов, карьерные возможности и перспективы, содержание работы*. Следовательно, именно данные факторы являются причиной расхождения ожиданий кандидатов и реальности.

Таким образом, был сделал вывод о том, что информация, которую получают соискатели в процессе трудоустройства об указанных выше факторах, не отражает того, каким образом и в какой степени данные аспекты реализуются в работе в действительности, и именно данное расхождение в дальнейшем приводит к появлению у сотрудников намерения покинуть текущее место работы. Таким образом, рекомендации будут направлены на то, чтобы максимально сократить описанное выше расхождение между ожиданиями и реалиями.

* 1. **Введение дополнительного этапа отбора, а именно пробного рабочего дня**

Для решения сложившейся проблемы предлагается введение стажировочного дня, предшествующего трудоустройству, в ходе которого кандидаты смогут поучаствовать в жизни отдела, например, выехать на встречу вместе с сотрудниками отдела, понаблюдать за тем, каким образом проходит рабочий день сотрудников, пообщаться с супервайзером и потенциальными коллегами в менее формальной обстановке.

Данное нововведение позволит получить положительный эффект в нескольких направлениях. Во-первых, пробный рабочий день будет способствовать получению соискателем более детальной и достоверной информации о позиции, что снизит вероятность того, что в дальнейшем после трудоустройства он будет разочарован. В частности, нововведение снабдит кандидата дополнительной информацией, а также позволит ему сформировать собственное представление о содержании работы, применяемых в ходе нее инструментах и методах, то есть именно тех аспектах, с которыми связано расхождение между ожиданиями и реалиями, а также общая неудовлетворенность респондентов. Таким образом, если в процессе переговоров при трудоустройстве кандидат по той или иной причине получил неверную или искаженную информацию об указанных аспектах, стажировочный день исправит данную ошибку. Во-вторых, такой дополнительный этап отбора позволит выявить тех кандидатов, которые не в достаточной степени заинтересованы в позиции, а также тех, кто не сможет влиться в коллектив или не справится с возложенными обязанностями. Наконец, стажировочный день будет решать проблему неуверенности руководителя отдела, непосредственно принимающего решение в пользу того или иного кандидата. Так, на данный момент руководитель часто отказывает кандидату, в котором не до конца уверен, по причине различного рода опасений, так как стоит цель снижения уровня текучести. Это, в свою очередь, значительно затягивает процесс закрытия позиции и ведет к увеличению связанных с этим издержек. Введение же стажировочного дня позволит развеять или подтвердить опасения руководителя. Кроме того, несомненным преимуществом является низкая финансовая стоимость данного нововведения.

При этом следует учесть несколько важных моментов. Во-первых, так как речь идет о финансовых услугах и работе с персональными данными клиентов, то необходимо обезопасить их от разглашения стажирующимся кандидатом. С этой целью можно изменить должностные инструкции сотрудников, добавив в них пункт о том, что они обязуются следить за сохранением конфиденциальной информации тем стажером, который прикреплен к данному сотруднику. При этом новые должностные инструкции должны быть подписаны всеми сотрудниками отдела. Во-вторых, нужно проследить за тем, чтобы стажер работал не целый день (не более 4 часов), иначе этот день может быть воспринят как рабочий, требующий оплаты и дальнейшего оформления на работу. Более того, соискатель должен быть проинформирован о том, что это дополнительный этап отбора перед приемом на работу.

* 1. **Разработка карьерной карты, а также адекватные обещания касательно карьерных возможностей в процессе трудоустройства**

Анализ собранных данных также продемонстрировал, что респонденты не удовлетворены таким аспектом работы как «карьерные возможности и перспективы», в то время как данный аспект являлся одним из ключевых факторов, привлекших респондентов в позиции специалиста по продажам банковских продуктов. Более того, для 70% из опрошенных данный фактор мог бы быть решающим при принятии решения о смене места работы. Данный аспект является также одной из причин расхождения между ожиданиями кандидатов и действительностью. Следовательно, банк Х должен предпринимать некоторые действия для устранения данного пробела с целью снижения текучести кадров и повышения удовлетворенности сотрудников отдела. Мы рекомендуем банку Х сделать информацию о карьерных возможностях более доступной для всех сотрудников, потому как открытость сведений о карьерных перспективах позволила бы формировать сотрудникам более реалистичные ожидания на этот счет.

Например, мы рекомендуем разработать **«карьерную карту»**, которая, как мы выяснили в главе 2, существует в Сбербанке. На ней необходимо отразить следующие параметры: временные рамки, в пределе которых сотрудник может рассчитывать на повышение; направления для развития, то есть все открытые для сотрудника возможности в различных отделах в рамках организации; необходимые для продвижения навыки и умения, степень развитости различных компетенций, минимально достигнутый грейд в рамках текущей должности и т.д. Данная информация должна быть доведена до каждого сотрудника, причем в формате беседы и совместного с супервайзером, или даже руководителем отдела, обсуждения перспектив сотрудника после прохождения им испытательного срока (продолжительность испытательного срока в банке Х составляет 3 месяца). В результате данной беседы сотрудник должен хорошо понимать, чего он может достичь в данной организации и какие шаги ему для этого нужно произвести. Такое нововведение будет способствовать объективному восприятию сотрудниками себя и своих возможностей, то есть работник будет понимать, почему на настоящий момент времени он находится именно на этой конкретной должности.

Кроме того, рекомендуется доносить до кандидатов более правдивую информацию на этапе трудоустройства о карьерных перспективах, с целью не создавать ложных впечатлений и ожиданий со стороны соискателя.

* 1. **Изменение составных частей системы материального вознаграждения**

Третья рекомендация касается системы вознаграждения, потому как ранее нами было выявлено, что сотрудники отдела неудовлетворены своим совокупным доходом, а также политикой начисления премий и бонусов. Так, в разделе 3.2 настоящей главы была рассмотрена система вознаграждения и стимулирования, в частности, составные части материального вознаграждения. На данный момент оно формируется следующим образом: базовый оклад составляет 29 500 руб., премия при выполнении 100% плана равна 18 200 руб., при чем премия при выполнении плана менее, чем на 80%, не выплачивается. Более того, премия может быть уменьшена в том случае, если сотрудником, во-первых, не выполнен минимум относительно количества продажи различных категорий продуктов в месяц (карты, кредиты, ипотека и т.д.), во-вторых, не выполнены качественные показатели, отражающие качество обслуживания клиентов и соблюдение стандартов. Вычеты из премиальной части воспринимаются сотрудниками крайне негативно, по этой причине мы рекомендуем **разделить премии, выплачиваемые за количественные результаты, то есть выполнение плановых показателей, и премии за выполнение стандартов обслуживания, сохранив при этом пределы, в рамках которых возможен доход сотрудника.** Таким образом, необходимо сократить размер премии по количественным результатам работы (в частности, заключенным с клиентами договорам) и ввести премию за выполнение качественных показателей, что сделает систему оплаты труда более понятной и прозрачной для сотрудников.

* 1. **Организация стажировок для выпускников ВУЗов и кандидатов с недостаточным опытом**

В разделе 3.3.1 настоящей главы было указано, что существует проблема, связанная с недостаточной скоростью закрытия вакансий отдела, что приводит к постоянно незаполненным штатным единицам, а средняя скорость закрытия вакансии крайне высока. Для устранения причин, приводящих к данной проблеме, в частности, дефицита кадров с необходимой квалификацией и профессиональным опытом, рекомендуется организовать стажировки для выпускников ВУЗов, а также кандидатов, чей профессиональный опыт на данный момент не соответствует требованиям позиции. Стажировки подразумевают участие стажеров в рабочих процессах отдела сначала в качестве ассистентов для специалистов, помогая им в решении административных вопросов, а затем постепенно привлекая стажеров к непосредственному процессу продаж банковских продуктов и услуг. При этом стажерам следует установить заработную плату в несколько раз меньше, чем для специалистов по продажам, а также назначить наставника из числа лучших сотрудников отдела. Более того, стажеры будут проявлять б*о*льшую лояльность организации, чем сотрудники, взятые на должность уже с определенным опытом. Оформлена такая стажировка может быть срочным договором, так как договоры гражданско-правового характера в банке Х не практикуются. Введение стажировок увеличит расходы на обучение, но позитивно скажется на уровне текучести кадров, а также позволит специалистам по продажам банковских продуктов тратить меньше времени на решение административных вопросов, посвятив себя продажам.

* 1. **Преобразование системы наставничества**

На данный момент в качестве наставника для новых сотрудников выступает супервайзер группы, который зачастую не может уделять им достаточного количества времени по причине, во-первых, высокой загруженности, во-вторых, частых командировок и разъездов. Мы рекомендуем ввести систему наставничества со стороны более опытных коллег, которая будет являться не только способом обучения и социализации новых сотрудников, а также стажеров, но также и способом профессионального развития текущих сотрудников отдела, выбранных в качестве наставника, которого им зачастую не хватает. В разделе 2.4 главы 2, касающемся специфики привлечения и удержания представителей поколения Миллениум, было выявлено, что профессиональное развитие является исключительно важным для данной категории сотрудников.

Кроме того, в разделе 1.2 настоящей работы было выявлено, что применение серийных тактик, подразумевающих, что более опытные члены организации выступают для новичков в качестве ролевых моделей или наставников, помогая им адаптироваться к новым условиям, в качестве техник социализации новых сотрудников, позитивно сказывается на реализации функции удержания персонала в организации. Следовательно, данное нововведение уменьшит число увольнений среди новичков, которое сейчас составляет значительную долю от всех увольнений.

* 1. **Совершенствование процесса собеседования при найме**

Информацию о компании и позиции специалиста по продажам банковских продуктов до соискателей на данный момент доносит сотрудник кадрового агентства, который может не обладать исчерпывающей информацией о позиции. Рекомендуется усовершенствовать данный процесс с целью предоставления кандидатам реальной информации и предотвращения недопонимания с их стороны о каких-либо аспектах работы. Здесь наблюдается некоторый конфликт интересов: кадровое агентство заинтересовано в количественном аспекте найма, то есть стремится к закрытию максимального количества позиций в минимальный срок, в то время как сам факт найма не решает задач стабильной и эффективной работы и не устраняет существующие проблемы привлечения и удержания сотрудников банка Х, то есть необходима ориентация на качественный аспект. Для решения данной проблемы нужно провести анализ того, какая информация предоставляется соискателю на этапе собеседования с представителем кадрового агентства, а затем скорректировать ее, устранив все неточности.

# Заключение

Данная работа состоит из трех глав. В первой главе основное внимание было уделено определению основных понятий, связанных с функциями привлечения и удержания человеческих ресурсов, выделению актуальных на современном этапе факторов привлечения и удержания персонала, являющихся общими для всех сфер деятельности и, следовательно, применимых к любой организации.

Во второй главе мы сузили наше внимание до банковской сферы и сферы продаж, сконцентрировавшись на определении факторов привлечения и удержания, имеющих решающее значение именно в этих сферах, а также на изучении специфики привлечения и удержания представителей поколения Миллениум, потому как сотрудники изучаемого отдела относятся именно к нему. Выделенные факторы были разделены на внутренние, относящиеся к индивиду, а также внешние, то есть связанные с организацией. Важным этапом было также проведение анализа рынка труда Санкт-Петербурга и выделение особенностей, влияющих на привлечение и удержание человеческих ресурсов. Наконец, в заключительной части главы были рассмотрены особенности привлечения и удержания персонала в Сбербанке России, что дало нам, во-первых, представление о том, как данные функции реализуются в компании – лидере отрасли, а во-вторых, базу для сравнения практик, используемых в банке Х.

Таким образом, ***была решена первая задача****, заключающаяся в выделении специфики управления персоналом в банковской сфере, банках с иностранным участием в России, сфере продаж, особенностей поколения Миллениум, а также характеристик рынка труда Санкт-Петербурга как факторов привлечения и удержания персонала.*

В третьей главе продемонстрирована методология текущего исследования, результаты и их обсуждение, а также разработанные рекомендации для решения проблемы. Так, в качестве методов сбора первичных данных были использованы следующие: опрос сотрудников отдела прямых корпоративных продаж банка Х в форме анкетирования, глубинное интервью с начальником отдела подбора и адаптации персонала банка Х, анализ документов с целью расчета показателей текучести кадров и связанных с ней затрат, а также изучения системы вознаграждения и стимулирования.

Расчет количественных метрик управления персоналом, связанных с реализацией функций привлечения и удержания, показал, что уровень текучести кадров значительно превышает оптимальное значение. Были рассмотрены конкретные показатели текучести, связанные с ней статьи издержек, а также произведена оценка некоторых из них.

Таким образом, ***была решена вторая задача****, состоящая в расчете экономических показателей, характеризующих издержки компании по привлечению и удержанию персонала*.

С помощью статистической обработки данных были получены следующие результаты:

1. Такие факторы как репутация компании, карьерные возможности и перспективы, дружный коллектив, предоставление ДМС и возможности для обучения и развития за счет средств компании оказывают наибольшее влияние на привлекательность позиции в отделе продаж банка Х.
2. Самый низкий уровень удовлетворенности наблюдается для факторов «совокупный доход» и «карьерные возможности и перспективы», в то время как в наибольшей степени респонденты удовлетворены факторами отношения с коллегами и социальный пакет.
3. В процессе отбора и трудоустройства у части опрошенных были сформированы ожидания, которые затем не совпали с реальным положением вещей в организации.
4. Существует высокая отрицательная зависимость между тем, насколько оправдались сформированные в процессе трудоустройства ожидания по поводу данного места работы и выраженностью желания сотрудников покинуть организацию в ближайшем будущем. Полученный результат был объяснен с помощью такого явления как нарушение психологического контракта между работодателем и работником.
5. В качестве причин расхождений ожиданий выступают такие факторы как совокупный доход, политика начисления премий и бонусов, карьерные возможности и перспективы, содержание работы.
6. Улучшение компанией таких аспектов как доход, карьерные перспективы и возможности для профессионального развития и получения опыта, которые в наибольшей степени могут повлиять на принятие сотрудниками решения о смене текущего места работы, может позитивно сказаться на эффективности реализации функции удержания персонала в исследуемом отделе банка Х.

Тем самым ***была решена третья задача****, суть которой состояла в проведении эмпирического исследования с целью выявления отношения сотрудников отдела прямых корпоративных продаж к практикам, относящимся к привлечению и удержанию персонала в банке Х.*

В заключительной части третьей главы представлены рекомендации, разработанные на основе полученных эмпирических данных и направленные на устранение причин, приводящих к сложностям в привлечении и удержании персонала изучаемого отдела банка Х:

1. Введение дополнительного этапа отбора, а именно пробного рабочего дня;
2. Разработка карьерной карты, а также адекватные обещания касательно карьерных возможностей в процессе трудоустройства;
3. Изменение составных частей системы материального вознаграждения;
4. Организация стажировок для выпускников ВУЗов и кандидатов с недостаточным опытом;
5. Внедрение системы наставничества;
6. Совершенствование процесса собеседования при найме.

Таким образом, ***была решена четвертая задача***. ***Цель данной работы****, заключающаяся в разработке рекомендаций по усовершенствованию работы отдела персонала для преодоления причин, приводящих к сложностям в привлечении и удержании сотрудников отдела прямых продаж,* ***достигнута.***

Внедрение указанных выше рекомендаций позволит изучаемой компании преодолеть проблемы, связанные с привлечением и удержанием специалистов по прямым продажам банковских продуктов банка Х, быстрее и более качественно закрывая открытые вакансии, а также сократив уровень текучести кадров.

# Список использованной литературы

1. Аналитическая отчетность в управлении персоналом [Электронный ресурс] // BaseGroup Labs. – Режим доступа: <https://basegroup.ru/community/articles/hrm>
2. Бадмаев А.В. Управление человеческими ресурсами в коммерческом банке: секрет эффективности в системном подходе // Управление развитием персонала. – 2015. – № 1. – С. 72-83
3. Бакшт, К.А. Где найти тех, кто найдет клиентов? Технология набора персонала отдела продаж [Электронный ресурс] / К.А. Бакшт // Управление продажами. – 2016. – № 6. – Режим доступа: <file:///E:/Users/%D0%95%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0/Downloads/Gde_nayti_teh_kto_n_grebennikon.pdf>
4. Кинг. Б Банк 2.0: как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Б. Кинг. пер. с англ. Мацковской М. – М.: Олимп-Бизнес. – 2012. – 510 с.
5. Банки с иностранным участием [Электронный ресурс] // banki.ru. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/banki_s_inostrannyim_uchastiem/>
6. Безработица в России [Электронный ресурс] // person-agency.ru. – Режим доступа: <https://person-agency.ru/statistic.html>
7. Бенчмаркинг системы управления персоналом. Банковский сектор – 2010 [Электронный ресурс] // KPMG
8. Волгина О.Н. Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию / О.Н. Волгина // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – С. 47-58.
9. Гордейко С.Г. Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290.
10. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М.: Издательство «Академия Естествознания». – 2009. – 484 с.
11. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. – М.: Аспект-Пресс, 2016. – 304 c.
12. Дефицит профессиональных кадров: причины и решения проблемы [Электронный ресурс] // HRM.ru. – Режим доступа: <http://hrm.ru/deficit-professionalnykh-kadrov-prichiny-i-reshenija-problemy>
13. Занятость и безработица // Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб. / Росстат. – М., 2015. – 729 с.
14. Индикаторы уровня жизни населения // Россия в цифрах. 2016: Крат.стат.сб. / Росстат. – M., 2016. – 545 с.
15. Информация о кредитных организациях с участием нерезидентов на 1 января 2017 года [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/PUB_170101.pdf>
16. Кросс-продажи [Электронный ресурс] // banki.ru. –Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/kross-prodaji/>
17. Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm>
18. Мясникова, О.Ю. Управление качеством персонала в коммерческом банке с широкой филиальной сетью / О.Ю. Мясникова, Н.Ю. Сопилко // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2014. – №5. – С. 39-48
19. Обзор зарплат: менеджер по продажам [Электронный ресурс] // Rabota.ru. – Режим доступа: <http://pro.rabota.ru/pro/document/view/11192>
20. Олейник К. Всё об управлении продажами / К. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2009. – 331 с.
21. Пархомчук М.А. Привлечение персонала в организацию [Электронный ресурс] / М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – Т. 6, № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu>
22. Пашина Д.Д., Салахиева М.Ф. Конкуренция на рынке банковских услуг и антимонопольное регулирование [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf>
23. Поиск персонала [Электронный ресурс] // Биржа труда ИнфоПитер. – Режим доступа: <http://www.work.infopiter.ru/articles/poisk_personala.html>
24. Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf>
25. Пономаренко, И. А. Управление торговым персоналом компании / И. А. Пономаренко // Личные продажи. – 2011. – №2. – С. 122 – 132.
26. Просвиркина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на российском рынке: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Просвиркина Елена Юрьевна. – Москва, 2015. – 191 с.
27. Работа в банке [Электронный ресурс] // operbank.ru. – Режим доступа: <http://www.operbank.ru/rabota-v-banke-108.html>
28. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI): На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/>
29. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index 2013 [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/09102013/>
30. Рейтинг крупнейших банков по зарплатам – 2016 [Электронный ресурс] // РИАРейтинг. – Режим доступа: <http://riarating.ru/banks_rankings/20160602/630024769.html>
31. Рейтинг крупнейших российских банков по величине средней заработной платы [Электронный ресурс] // РИАРейтинг. – Режим доступа: <http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banksalary_2016.pdf>
32. Рынок труда в Санкт-Петербурге: итоги второго квартала 2016 года [Электронный ресурс] // HeadHunter.ru. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16391059.pdf>
33. Рынок труда Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Правительство Санкт-Петербурга. Комитет по труду и занятости Санкт-Петербурга. – Режим доступа: <http://rspb.ru/analiticheskaya-informaciya/rynok-truda-sankt-peterburga/>
34. Рынок труда Санкт-Петербурга, февраль 2016 [Электронный ресурс] / Исследовательский центр портала Superjob.ru // Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111980/rynok-truda-sankt-peterburga-fevral-2016/>
35. Свистунов В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 6. – С. 7-12.
36. Современные подходы к оценке текучести персонала [Электронный ресурс] // hr-portal.ru. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-podhody-k-ocenke-tekuchesti-personala>
37. Средняя заработная плата в России в 2015/2016 году [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/services/zp/>

Текучесть кадров выше всего среди сотрудников фронт-офиса и рабочих [Электронный ресурс] / Исследовательский центр портала Superjob.ru // Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111893/tekuchest-kadrov-vyshe-vsego-sredi-sotrudnikov-front-ofisa-i-rabochih/>

1. Топ системообразующих банков РФ — список ЦБ РФ 2017 [Электронный ресурс] // Fpolis.ru. – Режим доступа: http://fpolis.ru/banki/top-sistemoobrazuyushhix-bankov-rf-spisok-cb-rf-2017.html
2. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор; Пер. с 5-го англ. изд.; Науч. ред. пер. А.Е. Хачатуров. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004. – 752с.
3. Удержание и развитие персонала в финансовых структурах [Электронный ресурс] // banki.ru. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/research/?id=2922258>
4. Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников. – 2012. Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции 11-12 декабря 2012 г. – Великий Новгород, 2012. – 172 c.
5. Цена менеджера по продажам [Электронный ресурс] // Rabota.ru. – Режим доступа: <https://spb.rabota.ru/issledovanija/statistika_po_zarplatam/tsena_menedzhera_po_prodazham.html>
6. Чилипенок Ю.Ю. Три поколения российских работников: особенности включения в трудовую жизнь / Ю.Ю. Чилипенок // Современное общество и труд: Cб. науч. ст. — СПб.: Издат. центр экономического факультета СПбГУ, 2014. — С. 357–365.
7. Экспресс отчет о заработной плате менеджера по продажам в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/>
8. Экспресс отчет о заработной плате специалиста по продажам банковских продуктов в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/>
9. Allen, D.G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? / D.G. Allen // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32, N 2. – P. 237-256.
10. Barrick, M.R. Hiring for retention and performance / M.R. Barrick, R.D. Zimmerman // Human Resource Management. – 2009. – Vol. 48, N. 2. – P. 183-206.
11. Boe, J. Retention is a problem that won’t go away / J. Boe // The American Salesman. – 2010. – Vol. 55, N 3. – P. 8-11.
12. Boles, J.S. Sales force turnover and retention: A research agenda / J.S. Boles, G.W. Dudley, V. Onyemah, D. Rouziès, W. A. Weeks // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 2012. – Vol. 32. – P. 131-140.
13. Booth, S. Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors / S. Booth, K. Hamer // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2007. – Vol. 35, N 4. – P. 289-307.
14. Firth, L. How can managers reduce employee intention to quit? / L. Firth, D. J. Mellor, K. A. Moore, C. Loquet, // Journal of Managerial Psychology. – 2004. – Vol. 19, N 2. – P. 170–187.
15. Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement 2014 [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. – Режим доступа: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>
16. Hom, P. W. Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses / P. W. Hom, R. W. Griffeth // Journal of Applied Psychology. – 1991. – Vol. 76, N. 3. – P. 350-366.
17. Hom, P.W. Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover / P.W. Hom, A.J. Kinicki // Academy of Management Journal. – 2001. – Vol. 44, N 5. – P. 975-987.
18. Honeycutt, E.D. Turnover in the sales force: A comparison of hunters and farmers / E.D. Honeycutt, S.K. Hodge, J. Killian // Journal of Selling & Major Account Management. - 2009. – Vol. 9, N 2. – P. 8-21.
19. Lee, C. Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts / C. Lee, J. Liu, D. M. Rousseau, C. Hui, Z. X. Chen // Human Resource Management. – 2011. – Vol. 50. – P. 201–226.
20. Maertz, C. P. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover / C. P. Maertz, R. W. Griffeth, N. Campbell, D. G. Allen // Journal of Organizational Behavior. – 2007. – Vol. 28. – P. 1059–1075.
21. Malik S. Z. Psychological Contract Breach, Work Engagement and Turnover Intention: Evidence from Banking Industry in Pakistan / S. Z. Malik, N. Khalid // Pakistan Economic and Social Review. – 2016. – Vol. 54, N. 1. – P. 37-54.
22. Porter, L. Differential Perceptions of Employers’ Inducements: Implications for Psychological Contracts / L. Porter, J. Pearce, A. Tripoli, K. Lewis // Journal of Organizational Behavior. – 1998. – Vol. 19. – P. 769–782.
23. PwC (2013). PwC’s NextGen: a Global Generational Study [Электронный ресурс] // PWC. — Режим доступа: <http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/global-pwc-nextgen-summary.pdf>.
24. Razzaghian M. Breach of Psychological Contract and Burnout: Is There a Link? / M. Razzaghian, U. Ghani // Business & Economic Review. – 2015. – Vol. 7, N. 1. – P. 19-40.
25. Rogozinska-Pawelczyk A. Expectations of the customer contact staff towards the employer and the possibilities of meeting them in banking institutions / A. Rogozinska-Pawelczyk // Journal for East European Management Studies. – 2016. – Vol. 21, N. 4. – P. 391-405.
26. Shepherd, C.D. An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling / C.D. Shepherd, A. Tashchian, R.E. Ridnour // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 2011. – Vol. 31, N. 4. – P. 397-409.
27. Soltis, S.M. A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support / S.M. Soltis, F. Agneessens, Z. Sasovova, G.J. Labianca // Human Resource Management. – 2013. – Vol. 52, N 4. – P. 561–584.
28. Williamson, I. O. Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants / I.O. Williamson, J.E. King, D. Lepak, A. Sarma // Human Resource Management. – 2010. – Vol. 49, N.4. – P.669-687.

# Приложения

Приложение 1

Анкета

Уважаемый респондент!

Прошу Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Целью моего исследования является выявление наиболее популярных факторов привлечения и удержания сотрудников отдела прямых продаж в финансовых компаниях.

В анкете представлено несколько вариантов закрытых вопросов: с выбором одного или нескольких вариантов ответа. Прочитайте вопрос и выберите ответ, который наиболее точно выражает Ваше мнение. Прошу Вас отвечать искренне.

Результаты данного опроса будут использоваться исключительно в рамках моей выпускной квалификационной работы. Анонимность гарантируется.

Прошу заполнить анкету до …

1. Укажите Ваш пол:
   1. Мужчина
   2. Женщина
2. Укажите Ваш возраст:
   1. 20 и менее
   2. От 21 до 22
   3. От 23 до 24
   4. От 25 до 26
   5. 27 и более
3. Укажите уровень Вашего образования:
   1. Среднее специальное
   2. Высшее
   3. Незаконченное высшее
4. Укажите профиль полученного образования:
   1. Естественные науки (физика, химия и т.д.) и математика
   2. Социально-гуманитарные науки (философия, история, психология и т.д.)
   3. Экономическое / финансовое образование
   4. Управленческое образование
   5. Технические науки (механика, кибернетика и т.д.)
   6. Сельскохозяйственные науки
5. Укажите Ваш стаж на данной должности:
   1. 3 месяца и менее
   2. От 3 месяцев до полугода
   3. От полугода до года
   4. От года до двух лет
   5. Более двух лет
6. Что привлекло Вас в данной позиции? *(Возможно несколько вариантов ответа)*
   1. Репутация компании / бренд работодателя
   2. Дружный коллектив
   3. Корпоративные мероприятия, конкурсы, соревнования и т.д.
   4. Возможность проходить обучение и различные тренинги
   5. ДМС
   6. Льготные условия кредитования
   7. Заработная плата, премии
   8. Содержание работы
   9. Офис в центре города
   10. Другое
7. В какой мере оправдались Ваши ожидания относительно данного места работы?
   1. Полностью оправдались
   2. Скорее оправдались
   3. Затрудняюсь ответить
   4. Скорее не оправдались
   5. Точно не оправдались
8. В какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами Вашей работы?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Абсолютно не удовлетворен | Скорее не удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Скорее удовлетворен | Абсолютно удовлетворен |
| Баланс между работой и личной жизнью |  |  |  |  |  |
| Совокупный доход (политика начисления премий и бонусов) |  |  |  |  |  |
| Карьерные возможности и перспективы |  |  |  |  |  |
| Обучение за счет компании |  |  |  |  |  |
| Содержание работы (работа интересная и сложная) |  |  |  |  |  |
| Отношения с коллегами |  |  |  |  |  |
| Отношения с начальством, стиль руководства |  |  |  |  |  |
| Возможность быть независимым / проявлять самостоятельность |  |  |  |  |  |
| Инструменты и методы, используемые в работе |  |  |  |  |  |
| Возможность получения опыта и профессионального развития на рабочем месте |  |  |  |  |  |
| Социальный пакет |  |  |  |  |  |

1. Соответствуют ли полученные ранее знания, умения и навыки возложенным на Вас обязанностям?
   1. Полностью соответствуют
   2. Скорее соответствуют
   3. Затрудняюсь ответить
   4. Скорее не соответствуют
   5. Точно не соответствуют
2. Намерены ли вы сменить в ближайшее время место работы?
   1. Точно сменю
   2. Скорее сменю
   3. Затрудняюсь ответить
   4. Скорее не сменю
   5. Точно не сменю
3. Назовите причину, которая может повлиять на Ваше решение о смене места работы? (Возможно несколько вариантов ответа)
   1. Гибкий график работы
   2. Сокращенный рабочий день
   3. Дополнительный оплачиваемый отпуск
   4. Возможность работать удаленно на новом месте
   5. Больший уровень дохода
   6. Более привлекательные карьерные перспективы
   7. Более привлекательный социальный пакет
   8. Больше возможностей для развития в профессиональном плане
   9. Предоставление корпоративного транспорта на новом месте работы
   10. Оплата мобильной связи на новом месте работы
   11. Компенсация питания на новом рабочем месте
   12. Ничего из вышеперечисленного

Спасибо за участие в опросе!

## Приложение 2

**Вопросы для интервью с начальником отдела подбора и адаптации**

**Сбербанка России**

1. Каков типичный портрет сотрудника отдела продаж (средний возраст, пол, образование и т.д.)?
2. Какова структура компенсационного (материальная и нематериальная часть), а также социального пакета для сотрудников отдела продаж?
3. Есть ли какие-либо карьерные перспективы для данной категории сотрудников?
4. Какой психологический климат сложился в коллективе? Как особенности профессии сказываются на взаимоотношениях между коллегами?
5. Какова специфика управления сотрудниками отдела продаж в Сбербанке по сравнению с другими отделами?
6. Каким образом осуществляется привлечение данной категории персонала?
7. Какой уровень текучести кадров в отделе?
8. По каким причинам чаще всего уходят сотрудники отдела?
9. Каким образом осуществляется удержание сотрудников (если осуществляется)?
10. Существуют ли подобные проблемы в других банках?
11. Каковы общие тенденции в управлении персоналом отдела продаж в банках?

1. Пашина Д.Д., Салахиева М.Ф. Конкуренция на рынке банковских услуг и антимонопольное регулирование [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf> [↑](#footnote-ref-1)
2. Мясникова, О.Ю. Управление качеством персонала в коммерческом банке с широкой филиальной сетью / О.Ю. Мясникова, Н.Ю. Сопилко // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2014. – №5. - С. 39-48 [↑](#footnote-ref-2)
3. Аналитическая отчетность в управлении персоналом [Электронный ресурс] // BaseGroup Labs. – Режим доступа: <https://basegroup.ru/community/articles/hrm> [↑](#footnote-ref-3)
4. Пархомчук М.А. Привлечение персонала в организацию [Электронный ресурс] / М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – Т. 6, № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu> [↑](#footnote-ref-4)
5. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 c. [↑](#footnote-ref-5)
6. Пархомчук М.А. Привлечение персонала в организацию [Электронный ресурс] / М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – Т. 6, № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu> [↑](#footnote-ref-6)
7. Пархомчук М.А. Привлечение персонала в организацию [Электронный ресурс] / М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – Т. 6, № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu> [↑](#footnote-ref-7)
8. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М.: Издательство «Академия Естествознания», 2009. – 484 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Пархомчук М.А. Привлечение персонала в организацию [Электронный ресурс] / М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – Т. 6, № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu> [↑](#footnote-ref-9)
10. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М.: Издательство «Академия Естествознания», 2009. – 484 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Поиск персонала [Электронный ресурс] // Биржа труда ИнфоПитер. – Режим доступа: <http://www.work.infopiter.ru/articles/poisk_personala.html> [↑](#footnote-ref-11)
12. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М.: Издательство «Академия Естествознания», 2009. – 484 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 c. [↑](#footnote-ref-13)
14. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 c. [↑](#footnote-ref-14)
15. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб. пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М.: Дело, 2010. – 122 с [↑](#footnote-ref-15)
16. Barrick, M.R. Hiring for retention and performance / M.R. Barrick, R.D. Zimmerman // Human Resource Management. – 2009. – Vol. 48, N. 2. – P. 183-206. [↑](#footnote-ref-16)
17. Williamson, I. O. Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants / I.O. Williamson, J.E. King, D. Lepak, A. Sarma // Human Resource Management. – 2010. – Vol. 49, N.4. – P.669-687. [↑](#footnote-ref-17)
18. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор; Пер. с 5-го англ. изд.; Науч. ред. пер. А.Е. Хачатуров. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004. – С. 242. [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же. [↑](#footnote-ref-19)
20. Там же. [↑](#footnote-ref-20)
21. Там же, с. 245. [↑](#footnote-ref-21)
22. Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников – 2012. Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции 11-12 декабря 2012 г. – Великий Новгород, 2012. – с. 76. [↑](#footnote-ref-22)
23. Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников – 2012. Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции 11-12 декабря 2012 г. – Великий Новгород, 2012. – с. 82. [↑](#footnote-ref-23)
24. Allen, D.G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? / D.G. Allen // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32, N 2. – P. 237-256. [↑](#footnote-ref-24)
25. Там же. [↑](#footnote-ref-25)
26. Allen, D.G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? / D.G. Allen // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32, N 2. – P. 237-256. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. [↑](#footnote-ref-27)
28. Soltis, S.M. A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support / S.M. Soltis, F. Agneessens, Z. Sasovova, G.J. Labianca // Human Resource Management. – 2013. – Vol. 52, N 4. – P. 561–584. [↑](#footnote-ref-28)
29. Maertz, C. P. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover / C. P. Maertz, R. W. Griffeth, N. Campbell, D. G. Allen // Journal of Organizational Behavior. – 2007. – Vol. 28. – P. 1059–1075. [↑](#footnote-ref-29)
30. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор; Пер. с 5-го англ. изд.; Науч. ред. пер. А.Е. Хачатуров. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004. – С. 246. [↑](#footnote-ref-30)
31. Там же. [↑](#footnote-ref-31)
32. Hom, P.W. Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover / P.W. Hom, A.J. Kinicki // Academy of Management Journal. – 2001. – Vol. 44, N 5. – P. 975-987. [↑](#footnote-ref-32)
33. Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement 2014 [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. – Режим доступа: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement> [↑](#footnote-ref-33)
34. Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement 2014 [Электронный ресурс] // Willis Towers Watson. – Режим доступа: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement> [↑](#footnote-ref-34)
35. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index 2013 [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/09102013/> [↑](#footnote-ref-35)
36. [↑](#footnote-ref-36)
37. Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm> [↑](#footnote-ref-37)
38. Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm> [↑](#footnote-ref-38)
39. Волгина, О.Н. Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию/ О.Н. Волгина // Мотивация и оплата труда, 2005, № 3. – С.47-58 [↑](#footnote-ref-39)
40. Бадмаев А.В. Управление человеческими ресурсами в коммерческом банке: секрет эффективности в системном подходе // Управление развитием персонала. – 2015. – № 1. – С. 72-83. [↑](#footnote-ref-40)
41. Занятость и безработица // Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. - М., 2015. – С. 116 [↑](#footnote-ref-41)
42. Индикаторы уровня жизни населения // Россия в цифрах. 2016: Крат.стат.сб./Росстат. - M., 2016 - C. 117-122. [↑](#footnote-ref-42)
43. Рейтинг крупнейших банков по зарплатам – 2016 [Электронный ресурс] // РИАРейтинг. – Режим доступа: <http://riarating.ru/banks_rankings/20160602/630024769.html> [↑](#footnote-ref-43)
44. Рейтинг крупнейших российских банков по величине средней заработной платы [Электронный ресурс] // РИАРейтинг. – Режим доступа: <http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banksalary_2016.pdf> [↑](#footnote-ref-44)
45. Бенчмаркинг системы управления персоналом. Банковский сектор – 2010 [Электронный ресурс] // KPMG [↑](#footnote-ref-45)
46. Бенчмаркинг системы управления персоналом. Банковский сектор – 2010 [Электронный ресурс] // KPMG [↑](#footnote-ref-46)
47. Там же. [↑](#footnote-ref-47)
48. Удержание и развитие персонала в финансовых структурах [Электронный ресурс] // banki.ru. -– Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/research/?id=2922258> [↑](#footnote-ref-48)
49. Там же. [↑](#footnote-ref-49)
50. Банки с иностранным участием [Электронный ресурс] // banki.ru. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/banki_s_inostrannyim_uchastiem/> [↑](#footnote-ref-50)
51. Информация о кредитных организациях с участием нерезидентов на 1 января 2017 года [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/PUB_170101.pdf> [↑](#footnote-ref-51)
52. Просвиркина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на российском рынке: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Просвиркина Елена Юрьевна. – Москва, 2015. – 191 с. [↑](#footnote-ref-52)
53. Там же, с. 102. [↑](#footnote-ref-53)
54. Там же, с. 108. [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же, с. 110. [↑](#footnote-ref-55)
56. Там же, с. 113. [↑](#footnote-ref-56)
57. Бенчмаркинг системы управления персоналом. Банковский сектор – 2010 [Электронный ресурс] // KPMG [↑](#footnote-ref-57)
58. Просвиркина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на российском рынке: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Просвиркина Елена Юрьевна. – Москва, 2015. – с. 120. [↑](#footnote-ref-58)
59. Там же, с. 118. [↑](#footnote-ref-59)
60. Гордейко С.Г. Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290. [↑](#footnote-ref-60)
61. Кинг. Б Банк 2.0: как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Б. Кинг. пер. с англ. Мацковской М. – М.: Олимп-Бизнес. – 2012. – 510 с. [↑](#footnote-ref-61)
62. Гордейко С.Г. Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290. [↑](#footnote-ref-62)
63. Олейник К.. Всё об управлении продажами / К. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2009. – 331 с. [↑](#footnote-ref-63)
64. Гордейко С.Г. Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290. [↑](#footnote-ref-64)
65. Там же. [↑](#footnote-ref-65)
66. Там же. [↑](#footnote-ref-66)
67. Кросс-продажи [Электронный ресурс] // banki.ru. –Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/kross-prodaji/> [↑](#footnote-ref-67)
68. Гордейко С.Г. Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290. [↑](#footnote-ref-68)
69. Кросс-продажи [Электронный ресурс] // banki.ru. –Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/kross-prodaji/> [↑](#footnote-ref-69)
70. Работа в банке [Электронный ресурс] // operbank.ru. – Режим доступа: <http://www.operbank.ru/rabota-v-banke-108.html> [↑](#footnote-ref-70)
71. Рынок труда в Санкт-Петербурге: итоги второго квартала 2016 года [Электронный ресурс] // HeadHunter.ru. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16391059.pdf> [↑](#footnote-ref-71)
72. Бакшт, К.А. Где найти тех, кто найдет клиентов? Технология набора персонала отдела продаж [Электронный ресурс] / К.А. Бакшт // Управление продажами. – 2016. - № 6. – Режим доступа: <file:///E:/Users/%D0%95%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0/Downloads/Gde_nayti_teh_kto_n_grebennikon.pdf> [↑](#footnote-ref-72)
73. Пономаренко, И. А. Управление торговым персоналом компании / И. А. Пономаренко // Личные продажи. – 2011. - №2. – С. 122 – 132. [↑](#footnote-ref-73)
74. Текучесть кадров выше всего среди сотрудников фронт-офиса и рабочих [Электронный ресурс] / Исследовательский центр портала Superjob.ru // Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111893/tekuchest-kadrov-vyshe-vsego-sredi-sotrudnikov-front-ofisa-i-rabochih/> [↑](#footnote-ref-74)
75. Boles, J.S. Sales force turnover and retention: A research agenda / J.S. Boles, G.W. Dudley, V. Onyemah, D. Rouziès, W. A. Weeks // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 2012. – Vol. 32. – P. 131-140. [↑](#footnote-ref-75)
76. Boe, J. Retention is a problem that won’t go away / J. Boe // The American Salesman. – 2010. - Vol. 55, N 3. – P. 8-11. [↑](#footnote-ref-76)
77. Honeycutt, E.D. Turnover in the sales force: A comparison of hunters and farmers / E.D. Honeycutt, S.K. Hodge, J. Killian // Journal of Selling & Major Account Management. - 2009. - Vol. 9, N 2. – P. 8-21. [↑](#footnote-ref-77)
78. Там же. [↑](#footnote-ref-78)
79. Там же. [↑](#footnote-ref-79)
80. Firth, L. How can managers reduce employee intention to quit? / L. Firth, D. J. Mellor, K. A. Moore, C. Loquet // Journal of Managerial Psychology. – 2004. – Vol. 19, N 2. – P. 170–187. [↑](#footnote-ref-80)
81. Booth, S. Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors / S. Booth, K. Hamer // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2007. – Vol. 35, N 4. – P. 289-307. [↑](#footnote-ref-81)
82. Там же. [↑](#footnote-ref-82)
83. Shepherd, C.D. An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling / C.D. Shepherd, A. Tashchian, R.E. Ridnour // Journal of Personal Selling & Sales Management. - 2011. – Vol. 31, N. 4. - P. 397-409. [↑](#footnote-ref-83)
84. Чилипенок Ю.Ю. Три поколения российских работников: особенности включения в трудовую жизнь // Современное общество и труд: Cб. науч. ст. — СПб.: Издат. центр экономического факультета СПбГУ, 2014. — С. 357–365. [↑](#footnote-ref-84)
85. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI) 2016: На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/> [↑](#footnote-ref-85)
86. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI): На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Kelly Services. – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/> [↑](#footnote-ref-86)
87. Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf> [↑](#footnote-ref-87)
88. Там же. [↑](#footnote-ref-88)
89. Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf> [↑](#footnote-ref-89)
90. PwC (2013). PwC’s NextGen: a Global Generational Study [Электронный ресурс] // PWC. — Режим доступа: <http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/global-pwc-nextgen-summary.pdf>. [↑](#footnote-ref-90)
91. Там же. [↑](#footnote-ref-91)
92. Рынок труда Санкт-Петербурга, февраль 2016 [Электронный ресурс] / Исследовательский центр портала Superjob.ru // Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111980/rynok-truda-sankt-peterburga-fevral-2016/> [↑](#footnote-ref-92)
93. Рынок труда в Санкт-Петербурге: итоги второго квартала 2016 года [Электронный ресурс] // HeadHunter.ru. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16391059.pdf> [↑](#footnote-ref-93)
94. Дефицит профессиональных кадров: причины и решения проблемы [Электронный ресурс] // HRM.ru. -–Режим доступа: <http://hrm.ru/deficit-professionalnykh-kadrov-prichiny-i-reshenija-problemy> [↑](#footnote-ref-94)
95. Удержание и развитие персонала в финансовых структурах [Электронный ресурс] // banki.ru. -– Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/research/?id=2922258> [↑](#footnote-ref-95)
96. Обзор зарплат: менеджер по продажам [Электронный ресурс] // Rabota.ru. – Режим доступа: <http://pro.rabota.ru/pro/document/view/11192> [↑](#footnote-ref-96)
97. Обзор зарплат [Электронный ресурс] // Rabota.ru. – Режим доступа: <http://pro.rabota.ru/pro/document/view/11192> [↑](#footnote-ref-97)
98. Экспресс отчет о заработной плате менеджера по продажам в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/> [↑](#footnote-ref-98)
99. Экспресс отчет о заработной плате специалиста по продажам банковских продуктов в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/> [↑](#footnote-ref-99)
100. Средняя заработная плата в России в 2015/2016 году [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/services/zp/> [↑](#footnote-ref-100)
101. Средняя заработная плата в России в 2015/2016 году [Электронный ресурс] // Обзор зарплат.ru. – Режим доступа: <http://obzorzarplat.ru/services/zp/> [↑](#footnote-ref-101)
102. Цена менеджера по продажам [Электронный ресурс] // Rabota.ru. – Режим доступа: <https://spb.rabota.ru/issledovanija/statistika_po_zarplatam/tsena_menedzhera_po_prodazham.html> [↑](#footnote-ref-102)
103. Рынок труда Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Правительство Санкт-Петербурга. Комитет по труду и занятости Санкт-Петербурга. – Режим доступа: <http://rspb.ru/analiticheskaya-informaciya/rynok-truda-sankt-peterburga/> [↑](#footnote-ref-103)
104. Безработица в России [Электронный ресурс] // person-agency.ru. – Режим доступа: <https://person-agency.ru/statistic.html> [↑](#footnote-ref-104)
105. Топ системообразующих банков РФ — список ЦБ РФ 2017 [Электронный ресурс] // Fpolis.ru. – Режим доступа: http://fpolis.ru/banki/top-sistemoobrazuyushhix-bankov-rf-spisok-cb-rf-2017.html [↑](#footnote-ref-105)
106. Современные подходы к оценке текучести персонала [Электронный ресурс] // hr-portal.ru. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-podhody-k-ocenke-tekuchesti-personala> [↑](#footnote-ref-106)
107. Porter, L. Differential Perceptions of Employers’ Inducements: Implications for Psychological Contracts / L. Porter, J. Pearce, A. Tripoli, K. Lewis // Journal of Organizational Behavior. – 1998. – Vol. 19. – P. 769–782. [↑](#footnote-ref-107)
108. Rogozinska-Pawelczyk A. Expectations of the customer contact staff towards the employer and the possibilities of meeting them in banking institutions / A. Rogozinska-Pawelczyk // Journal for East European Management Studies. – 2016. – Vol. 21, N. 4. – P. 391-405. [↑](#footnote-ref-108)
109. Malik S. Z. Psychological Contract Breach, Work Engagement and Turnover Intention: Evidence from Banking Industry in Pakistan / S. Z. Malik, N. Khalid // Pakistan Economic and Social Review. – 2016. Vol. 54, N. 1. – P. 37-54. [↑](#footnote-ref-109)
110. Hom, P. W. Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses / P. W. Hom, R. W. Griffeth // Journal of Applied Psychology. – 1991. – Vol. 76, N. 3. – P. 350-366. [↑](#footnote-ref-110)
111. Lee, C. Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts / C. Lee, J. Liu, D. M. Rousseau, C. Hui, Z. X. Chen // Human Resource Management. – 2011. – Vol. 50. – P. 201–226. [↑](#footnote-ref-111)
112. Razzaghian M. Breach of Psychological Contract and Burnout: Is There a Link? / M. Razzaghian, U. Ghani // Business & Economic Review. – 2015. – Vol. 7, N. 1. – P. 19-40. [↑](#footnote-ref-112)