

Научная статья  
https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-10-17  
УДК 332



**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА:  
МОТИВАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ  
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ  
НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

*Лю Вэньтин<sup>1</sup>, Самыгин С.И.<sup>2</sup>*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова<sup>1</sup>,  
Ростовский государственный экономический университет<sup>2</sup>*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются актуальные вопросы управления персоналом в финансовых организациях как неотъемлемая часть финансового менеджмента. Цель данной статьи - изучить особенности управления человеческими ресурсами в сфере финансового сектора экономики как один из механизмов финансового менеджмента для достижения целей компаний. Для этого мы поставили следующие задачи: определить современные методы и стратегии управления персоналом в финансовом секторе управления; обозначить основные тенденции и перспективы развития и проблемы управления персоналом как системы финансового менеджмента; описать пример успешного кейса использования новых подходов в управлении кадрами в финансовых организациях РФ. Для решения данных задач мы применили сравнительный анализ литературы, методы обобщения и интерпретации результатов. В ходе данного анализа мы пришли к выводу о том, что необходимо повысить качество работы персонала за счет профессионального обучения и развития персонала, повышение мотивации сотрудников, что значительно уменьшает текучесть кадров и повышает производительность труда и компании в целом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, менеджмент, финансовый менеджмент, стратегии HR, мотивация, адаптация персонала

**PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF FINANCIAL MANAGEMENT:  
MOTIVATION, TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES TO ACHIEVE  
THE COMPANY'S STRATEGIC GOALS USING THE EXAMPLE OF RUSSIAN COMPANIES**

*Liu Wenting<sup>1</sup>, Sergey I. Samygin<sup>2</sup>*

*Moscow State University named after M.V. Lomonosov<sup>1</sup>,  
Rostov State University of Economics<sup>2</sup>*

**Abstract.** This article examines current issues of personnel management in financial organizations as an integral part of financial management. The purpose of this article is to study the features of human resource management in the financial sector of the economy as one of the mechanisms of financial management to achieve the goals of companies. To do this, we set the following tasks: to determine modern methods and strategies of personnel management in the financial sector of management; to identify the main trends and prospects for the development and problems of personnel management as a financial management system; to describe an example of a successful case of using new approaches to personnel management in financial organizations of the Russian Federation. To solve these problems, we used a comparative analysis of the literature, methods of generalization and interpretation of results. In the course of this analysis, we came to the conclusion that it is necessary to improve the quality of personnel work through professional training and development of personnel, increasing employee motivation, which significantly reduces staff turnover and increases labor productivity and the company as a unit.

**Key words:** personnel management, management, financial management, HR strategies, motivation, personnel adaptation.

**Введение.** Управление персоналом в настоящее время играет ключевую роль в любой организации, поскольку человеческий ресурс все

больше стал цениться. В финансовом секторе данный подход не исключение. Однако необходимо

определились с понятиями, что такое «менеджмент» и «финансовый менеджмент», их функции.

Итак, само понятие «менеджмент» – это и есть процесс, который характеризуется контролем и эффективным управлением не только самими процессами и ресурсами компании, но и управление человеческими ресурсами, и взаимовыгодного взаимодействия с целью достижения общих задач [1].

Все управленческие должности включают в себя требования по наличию менеджерских навыков, и в состав таких навыков входит:

- анализ процесса работы компании, в сравнении с ее конкурентами;
- принятие стратегически важных решений для компании;
- коммуникация с персоналом и их вовлечение в процесс работы и жизнь компании;
- умение создать комфортную атмосферу для работы;
- умелое управление ресурсами компании;
- своевременное внедрение технологических инноваций для совершенствования и модернизации [1].

Поскольку финансовое управление является неотъемлемой частью построения успешного бизнеса, то в управление финансами обязательно входит разработка планов, использование и контроль финансовых ресурсов, которые компания получает в результате своей деятельности.

Таким образом, финансовый менеджмент — это ключевой аспект работы менеджеров, руководителей, и владельцев компании [2]. Он направлен на достижение стратегических и тактических целей компании на рынке. Следует отметить, что мы рассмотрим особенности управления персоналом в финансовых организациях, а именно - банковской сфере, поскольку человеческий ресурс с недавнего времени стал рассматриваться как «человеческий капитал», и финансовые и экономические показатели стали во многом зависеть от уровня удовлетворенности сотрудников [3]. Соответственно, выполнение таких задач невозможно без эффективного управления персоналом как части финансового менеджмента, поскольку это очень влияет на достижения целей и задач компании.

#### Результаты.

Выявлены следующие актуальные проблемы управления персоналом в финансовом менеджменте на примере деятельности банковского сектора:

низкая мотивация и отсутствие стимулов для работы (материальных и не материальных), что приводит к высокому проценту текучести кадров, а также низко квалифицированности персонала; ответственность работы, высокая требовательность к сотрудникам, в следствии чего возникает напряженность и другие психологические стрессы на работе (эмоциональное выгорание); недостаточность финансирования обучения сотрудников [4].

Для решения данных проблем вводится обучение и развитие персонала внутри организаций. Например, это проявляется в деятельности Сбербанка: в 2012 году был основан Корпоративный университет Сбербанка, главная цель которого — обеспечить руководителей подразделений и ключевых специалистов банка самыми актуальными знаниями в области бизнеса [5].

Для поддержания производительности и удержания ключевых сотрудников используются современные методы корпоративного обучения сотрудников. На примере «Альфа» банка: Внедрение модульных программ обучения, онлайн платформы и внедрение системы наставничества.

Пересмотр подхода к созданию программ компенсаций и льгот (расширение бюджета).

Создание наглядных карьерных моделей (дорожная карта карьерной лестницы), которые показывают разницу в обязанностях на различных должностях в банке.

Применение новых технологий в области внутренних коммуникаций для ускорения процесса адаптации [5].

При повышении мотивации сотрудников используется модель уравнивания мнений клиентов и персонала, где учитываются вся информация, таким образом повышая значимость мнения и принимаемого решения сотрудником. Также, пересмотрена система вознаграждения и поощрения сотрудников (см. выше на примере «Альфа» банк) [6].

Немаловажный вопрос - о повышении условий труда в финансовом секторе, а именно - улучшение общей рабочей атмосферы и повышения уровня комфорта в процессе работы.

Для этого компаниям были предприняты следующие шаги:

- внедрение корпоративной культуры (разработка ценностей созвучных всем сотрудникам);
- групповая и командная работа над проектами;
- четкое понимание пути по карьерной лестнице;

- личная и семейная жизнь в балансе (адекватная организация труда);
- корпоративные встречи;
- удобное рабочее место и пространство [6].

В связи с предпринятыми действиями по улучшению управления персоналом в финансовом секторе, мы наблюдаем тенденцию роста сотрудников: крупные банки намерены увеличить численность сотрудников в 2024 году на 20% (по данным Forbes). При этом они планируют развивать дистанционное обслуживание. Такое увеличение численности персонала связано с развитием цифровых технологий: разработчик платежных платформ, big data, ИИ и т.д. [7].

#### Обсуждение.

Для того, чтобы эффективно управлять персоналом в такой важной сфере, как финансовый сектор, необходимо постоянно оценивать и мониторить уровень мотивации сотрудников. Для успешного решения этой задачи применяется несколько способов: анкетирование, групповые дискуссии, тестирование [8].

Чтобы постоянно мониторить уровень мотивации и оперативно реагировать на его снижение, многие компании внедряют экспресс-опросы (например, исследование вовлеченности персонала в работу).

На примере компании «Делойт» названы приоритетные тенденции в управлении персоналом в финансовом секторе: опыт (поощрение за опыт); технологии HR (подбору и адаптации персонала); обучение (получение льгот на обучение, или частичное предоставление) [8].

К самым эффективным методам обучения можно отнести такое комплексное сочетание формального обучения, как курсы и тренинги; и неформального, например, наставничество и самостоятельное обучение. Также, необходимо регулярно оценивать эффективность курса или обучающего модуля и вносить изменения в программу, чтобы она соответствовала потребностям сотрудников и целям банка [9].

Для упрощения адаптации сотрудника используется многими компаниями приложения с игровыми элементами, что повышает уровень вовлеченности сотрудников в атмосферу и деятельность компании. Для оценки уровня компетенций используется технология HR «360 градусов», где в оценке участвуют весь персонал и сам сотрудник для формирования более объективного мнения [9].

#### Заключение.

Все элементы работы с персоналом в финансовом секторе, в частности, в банке: планирование, подбор, отбор, адаптация, обучение, оценка, аттестация, мотивация, планирование карьеры и продвижение по службе должны быть интегрированы в одну систему финансового менеджмента.

Система управления персоналом должна быть включена в локальные нормативные акты организации, такие как положения о структурных подразделениях финансовых организаций, коллективный договор и другие документы, определяющие кадровую политику по управлению персоналом.

#### Конфликт интересов

Не указан.

#### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### Conflict of Interest

None declared.

#### Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

#### Литература:

1. *Абрамов, С. М. Современные технологии занятости населения : учебное пособие / С. М. Абрамов, Т. А. Ветошкина, М. М. Юсубов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-2117-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129313.html> (дата обращения: 30.03.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.*
2. *Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Ярыгина Е. О. Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы. Журнал «Экономическая социология» № 4 (13), 2012, С. 226-230.*
3. *Феоктистов Д. А. «Утечка мозгов» как специфика креативной экономики в системе мирохозяйственных связей. Журнал «Проблемы экономики и менеджмента». 2014. № 4 (32). С. 38-43.*
4. *Багирова И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса. Журнал «Вестник Томского государственного университета. Экономика.» 2013. № 4 (16). С. 56-64.*

5. Ловягин А. Е. Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление. Журнал Управление персоналом. 2011. № 4. С. 54 - 57.
6. Скобелева Е. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Оренбургский гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2012. 325
7. Толкачева Н. А., Мельникова Т. И. Финансовый менеджмент: учебное пособие. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. 228 с.
8. Чернопятов А. М. Функционирование финансового механизма и управленческая отчетность предприятия: учебное пособие. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. 343 с.
9. Халяпин, А.А. Выбор оптимального метода инвестиционного проекта как инструмент повышения финансовой устойчивости ОАО "Краснодаргазстрой" / А.А. Халяпин, С.Ю. Кавун // Труды Кубанского государственного аграрного университета. - Краснодар: КубГАУ, 2015. - №112. - с. 1260-1278.

#### References:

1. Abramov, S. M. *Modern technologies of employment of the population: a textbook* / S. M. Abramov, T. A. Vetoshkina, M. M. Yusibov. - Moscow: IPR Media, 2023. - 75 p. - ISBN 978-5-4497-2117-4. - Text: electronic // Digital educational resource IPR SMART: [site]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/129313.html> (date of access: 03/30/2023). - Access mode: for authorized users.
2. Efendiev A. G., Balabanova E. S., Yarygina E. O. Why do they leave? Factors influencing the intentions of Russian workers to change jobs. *Journal "Economic Sociology"* No. 4 (13), 2012, pp. 226-230.
3. Feoktistov D. A. "Brain Drain" as a Specificity of the Creative Economy in the System of World Economic Relations. *Journal "Problems of Economics and Management"*. 2014. No. 4 (32). pp. 38-43.
4. Bagirowa I. Kh. Personnel Motivation in Crisis Conditions. *Journal "Bulletin of Tomsk State University. Economics."* 2013. No. 4 (16). pp. 56-64.
5. Lovyagin A. E. Banking Personnel: Training, Advanced Training and Management. *Journal of Personnel Management*. 2011. No. 4. pp. 54-57.
6. Skobeleva E. V. *Financial Management: Study Guide* / Orenburg State University. Orenburg University: OSU, 2012. 325 p.
7. Tolkacheva N. A., Melnikova T. I. *Financial management: a tutorial*. M.; Berlin: Direct-Media, 2014. 228 p.
8. Chernopyatov A. M. *Functioning of the financial mechanism and management reporting of the enterprise: a tutorial*. M.; Berlin: Direct-Media, 2018. 343 p.
9. Khalyapin, A. A. Selection of the optimal method of an investment project as a tool for increasing the financial stability of OJSC Krasnodargazstroy / A. A. Khalyapin, S. Yu. Kavun // Works of the Kuban State Agrarian University. - Krasnodar: KubSAU, 2015. - No. 112. - pp. 1260-1278.

#### Информация об авторах:

**Лю Вэньтин**, магистрант 1 курса, факультет государственного управления, Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, liuwenting0602@163.com

**Самыгин Сергей Иванович**, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры финансового и HR-менеджмента, Ростовский государственный экономический университет, samygin78\_@yandex.ru

**Liu Wenting**, Master 1 year, Faculty of Public Administration, Moscow State University named after M.V. Lomonosov.

**Sergey I. Samygin**, Doctor of Sociology, Professor, Professor of the Department of Financial and HR Management, Rostov State University of Economics.