

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.45.53.013

**Анализ позиции «менеджер по работе  
с клиентами» для стратегического планирования  
компании в рамках Департамента человеческих ресурсов**

**Максимов Евгений Сергеевич**

Независимый эксперт,  
119019, Российская Федерация, Москва, ул. Воздвиженка, 3/5;  
e-mail: 75bark475@gmail.com

**Аннотация**

В данной статье автор проводит анализ позиции «менеджер по работе с клиентами». Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты, полученные при проверке гипотез, могут помочь компаниям в организации рабочего процесса, а именно в создании качественного стратегического плана развития человеческих ресурсов без таких возможных последствий, как текучесть и отток персонала, а также в принятии защитных мер для повышения качества подбора персонала и его надежности в будущей работе. Применение на практике результатов исследования будет способствовать пониманию рынка вакансий, повышению качества найма сотрудников и, как следствие, качества рабочей деятельности в рамках компании. Анализ человеческих ресурсов – одна из самых важных отраслей в современной экономической детальности. Менеджер по обслуживанию клиентов является лицом компании, и поэтому так важно определить наилучшую кандидатуру, которая будет соответствовать всем требованиям и характеристикам и обладать особыми качествами, а также иметь личный опыт, необходимый для работы с клиентами.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Максимов Е.С. Анализ позиции «менеджер по работе с клиентами» для стратегического планирования компании в рамках департамента человеческих ресурсов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 6А. С. 138-146. DOI: 10.34670/AR.2021.45.53.013

**Ключевые слова**

Выборка данных, анализ, рынок труда, экономическая деятельность, инициирование продаж, качество выбранных кандидатов, стратегический план развития людских ресурсов.

## Введение

В рамках HR-аналитики нам необходимо изучить конкретную должность на основе данных доски вакансий. В рамках данного исследования тщательно проанализируем позицию менеджера по работе с клиентами.

Трудно утверждать, что общение с клиентом является одним из важнейших направлений в любом бизнесе. То, как компания выстраивает коммуникацию с потенциальным/активным/старым/проблемным клиентом, определяет успех любого бизнеса. Менеджеры по работе с клиентами напрямую представляют компанию и разговаривают с клиентом от ее имени. Учитывая эти факты, можно утверждать, что данная профессия очень важна. Качество выполнения менеджером своих обязанностей определяет лояльность клиентов к компании, их готовность работать с ней и в конечном счете репутацию самой компании.

Цель статьи – проанализировать рынок труда Санкт-Петербурга и определить методику, которая позволила бы компаниям эффективно набирать специалистов, способных занять должность менеджера по работе с клиентами.

## Описание должности

Менеджер по работе с клиентами – это тот, кто работает с самым дорогим, что есть у компании, – с клиентами. В его основные задачи входит работа непосредственно с клиентами, по большей части выражающаяся в общении. По этой причине основной обязанностью менеджера по работе с клиентами является поддержание и развитие определенной части активной клиентской базы [8 Навыков, которые делают хорошего менеджера по работе с клиентами, 2020, [www](#)]. Сферы деятельности, в которых востребована эта профессия, очень обширны: это может быть торговля, где основной задачей является поиск клиентов и работа с ними, и реклама, где требуется индивидуальный подход к каждому клиенту, и так далее. Мы можем разделить менеджеров по работе с клиентами на две категории в зависимости от типа выполняемых ими задач: те, в чьи обязанности входит только отвечать на запросы клиентов и решать их вопросы, и те, в чьи обязанности входит инициирование продаж клиентам [Madill, Haines, Riding, 2007]. От сотрудника требуются различные способности и навыки, поскольку влияние сотрудника на прямой доход компании варьируется в зависимости от сферы его ответственности. Во втором случае, когда менеджер по работе с клиентами отвечает непосредственно за инициирование продаж, особенно в случае ключевых клиентов, фактически от него зависит большая часть выручки компании. Список требований к кандидатам также зависит от типа задач, которые должен решать менеджер по работе с клиентами [Менеджер по работе с клиентами, 2020, [www](#)].

Чтобы узнать, какое образование требуется для того, чтобы занимать данную должность, мы рассмотрели текущие вакансии на должность менеджера по работе с клиентами на июнь 2020 года [Работа в Санкт-Петербурге, 2020, [www](#)]. Требования к соискателям выдвигаются различные: для кого-то высшее образование обязательно, для кого-то – нет. Общеизвестно, что высшее образование – это не то условие, которое всегда выполняется всеми компаниями. Зачастую на практике людей, не имеющих высшего образования, назначают на должности, требующие обязательного высшего образования. Это говорит о том, что наличие высшего образования вовсе не является обязательным условием, но может положительно повлиять на общее впечатление о кандидате. Существует также следующая особенность, которую мы

заметили в процессе сбора данных. Чаще всего высшее образование в качестве требования указывается в вакансиях крупных компаний. Поэтому есть основания полагать, что этот пункт, скорее всего, используется в качестве фильтра для повышения «качества» выбранных кандидатов. Дополнительное образование в области психологии, общения в связи со спецификой работы также может представлять собой существенное преимущество.

Особое внимание в описании должности было уделено наличию и уровню мягких навыков, которыми должен обладать кандидат. Особенно это касалось коммуникативных способностей заявителей, таких как ясность речи, гибкость в общении, умение правильно формулировать свои мысли, четко и без потерь передавать информацию от клиента компании и наоборот. Это потому, что главный инструмент менеджеров – разговор. Как уже упоминалось выше, они в некотором смысле представляют компанию и ведут диалог от ее имени. Также очень важным качеством является умение привлечь собеседника, иметь опыт ведения переговоров [Херинг, 2020]. Для менеджеров по работе с клиентами, продающих аккаунт, опыт в продажах будет несомненным плюсом, который требует от кандидата умения чувствовать собеседника, понимать его запросы и оперативно предлагать ему возможные варианты действий. Знание английского языка все чаще появляется в списке требований и, похоже, становится обязательным минимумом, поскольку компании часто имеют дело с иностранными клиентами. И наконец, отмечается возможность работы со стандартными офисными программами, такими как MS Office и онлайн-инструменты от Google. Это будет полезно при составлении отчетов.

Говоря об опыте работы, трудно дать универсальный ответ. В большинстве случаев работа менеджера по работе с клиентами не связана со сложными задачами, поэтому не требует сложного и длительного обучения. В большинстве случаев сотрудник просто следует инструкциям и помогает клиенту решать его вопросы. Но бывают случаи, когда компания не может позволить себе обучить нового сотрудника с нуля, и тогда дополнительным требованием является определенный опыт работы, желательно в той области, которая напрямую связана с основной деятельностью компании. В среднем компании требуют, чтобы кандидаты имели в своем багаже от одного до трех лет опыта работы на аналогичной должности.

### **Массив данных и постановка проблемы**

Выборка состоит из 228 человек, которые работают/работали на должности менеджера по работе с клиентами. Данные содержат информацию о поле, возрасте, образовании, базовых навыках, готовности к переезду и командировкам (этот критерий дополнительно определяет, насколько длительные командировки приемлемы для человека). Для удобства анализа мы разделили поле «Навыки» на несколько отдельных столбцов, чтобы облегчить выявление тенденций.

Чтобы завершить исследование, мы сформировали пять основных гипотез, которые соотносятся с нашей основной темой. На основе их тестирования мы сможем создать пул советов и рекомендаций, которые можно будет применять при подборе персонала. Поскольку профессия менеджера по работе с клиентами не предполагает ярко выраженных особенностей, которые были бы свойственны только одному полу, мы полагаем, что нет сильного преимущества в пользу какого-либо пола (например, в сфере ИТ). Проанализировав данные, можно отметить, что значительное количество сотрудников имеют достаточно высокий уровень образования. Поскольку в первой части статьи поднимался вопрос об актуальности доступности образования для данной профессии, этот вопрос также требует проверки. Эта работа не требует

частых и длительных командировок (по крайней мере, для большинства сотрудников), но мы решили проверить готовность сотрудников к участию в командировках. Поскольку часто бывает так, что обстоятельства вынуждают переезжать с места на место, целесообразно выяснить, есть ли разница в готовности к таким серьезным переменам между мужчинами и женщинами. Мы считаем, что эту гипотезу следует принять, поскольку мужчины обладают большей гибкостью в отношении радикальных изменений. Таким образом, у нас есть следующий список гипотез (табл. 1). Рядом с ними – наши ожидания относительно их подтверждения.

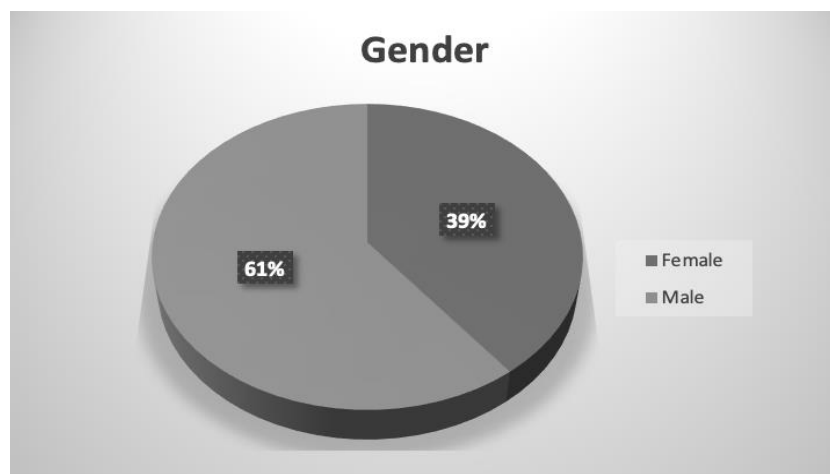
**Таблица 1 – Гипотезы и ожидаемые результаты**

Гипотезы	Ожидаемые результаты
1. Нет никакой гендерной разницы между людьми, которые подали заявление на должность менеджера по работе с клиентами	Принимаем
2. Большинство людей, подавших заявки на должность менеджера по работе с клиентами, имеют высшее образование	Принимаем
3. Большинство людей, желающих устроиться на должность менеджера по работе с клиентами, готовы к частым командировкам	Принимаем
4. Мужчины более готовы к переезду из-за работы, чем женщины	Принимаем
5. Мягкие навыки более предпочтительны, чем жесткие навыки, для подачи заявления на должность менеджера по работе с клиентами	Принимаем

### Проверка гипотез и результаты

#### *Гипотеза 1*

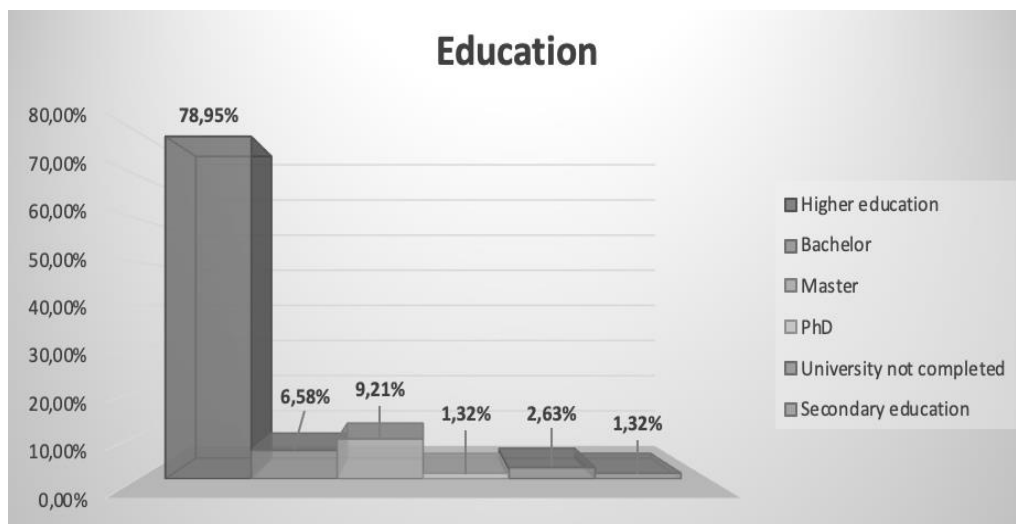
Чтобы проверить первую гипотезу, а именно, есть ли разница между социальными группами (женщинами и мужчинами) среди людей, которые хотят найти работу в качестве менеджера по работе с клиентами, мы построили сводную таблицу в Excel и создали круговую диаграмму, чтобы понять, какая часть в преобладающей сумме. Как видно из приведенной диаграммы, большая часть кандидатов на эту должность – мужчины. Поэтому гипотеза отвергается. Существует гендерная разница между людьми, которые подали заявление на должность менеджера по работе с клиентами.



**Рисунок 1 – Проверка гипотезы 1**

### *Гипотеза 2*

Для проверки второй гипотезы из сводной таблицы была построена гистограмма с группировкой, которая визуализировала общие выводы по переменной образования. Как видно из приведенного ниже графика, процент людей без высшего образования является едва ли не самым маленьким показателем. Преобладающую часть кандидатов занимают люди, имеющие как минимум высшее образование и так далее (второе образование, кандидат наук, магистр). Подводя итоги анализа, подтверждена вторая гипотеза. То есть большинство людей, претендующих на должность менеджера по работе с клиентами, имеют как минимум высшее образование.



**Рисунок 2 – Проверка гипотезы 2**

### *Гипотезы 3 и 4*

Для проверки третьей гипотезы на основе файла Excel была построена сводная диаграмма. Результаты можно увидеть на приведенной ниже круговой диаграмме, которая отражает, что большинство кандидатов готовы к командировкам, но не часто. Соответственно, мы отвергаем эту гипотезу.

### *Гипотеза 5*

Для того, чтобы проверить последнюю гипотезу, мы сочли необходимым проанализировать сайты вакансий и выбрать ключевые навыки, необходимые для должности менеджера по работе с клиентами. Это универсальный сотрудник, который в первую очередь работает с клиентами и должен быть аналитически сложным в этом направлении. Он также поддерживает постоянный контакт с существующими клиентами, организует работу с ними и старается сохранить их в числе клиентов компании. В более широком смысле этот тип менеджера ищет особые методы подхода к каждому, способы предоставления услуг компанией, рекомендует новые продукты, обрисовывает возможности, которые могут заинтересовать клиентов.

Резюмируя вышесказанное, эта гипотеза принимается. Поскольку мягкие навыки более предпочтительны для этой должности, чем жесткие навыки. Конечно, навыки и знания различных технических программ для работы с данными и их обработки, а также умение создавать отличную презентацию являются дополнительным плюсом и критерием преимущества. Тем не менее, большинство компаний готовы обучать этому виду навыков.

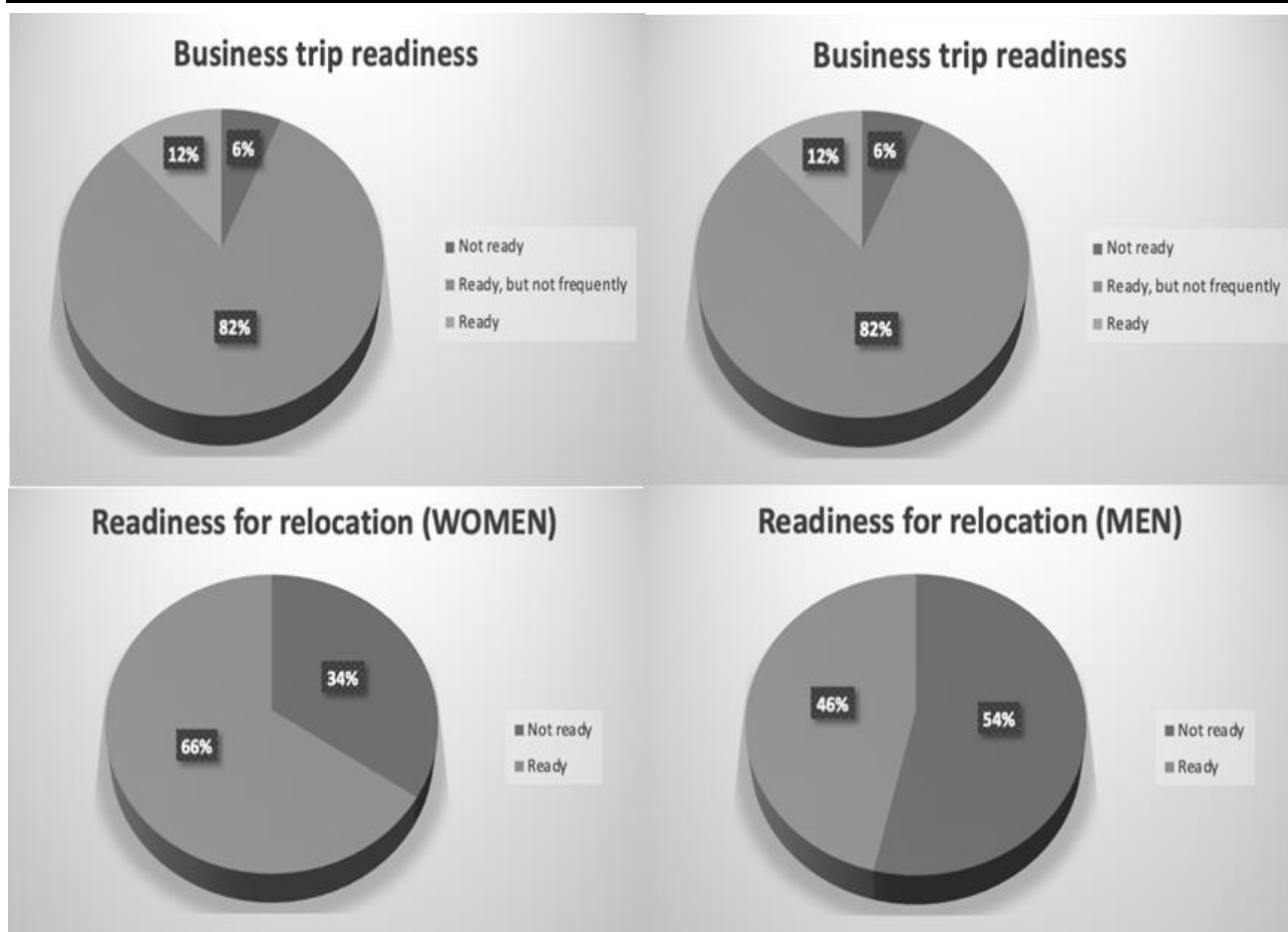


Рисунок 3 – Проверка гипотез 3 и 4

Итак, сделаем общие выводы (табл. 2).

Таблица 2 – Общие выводы

Гипотезы	Реальные результаты
1. Нет никакой гендерной разницы между людьми, которые подали заявление на должность менеджера по работе с клиентами	Отклоняем
2. Большинство людей, подавших заявки на должность менеджера по работе с клиентами, имеют высшее образование	Принимаем
3. Большинство людей, обратившихся на должность менеджера по работе с клиентами, готовы к частым командировкам	Отклоняем
4. Мужчины более готовы к переезду из-за работы, чем женщины	Отклоняем
5. Мягкие навыки предпочтительнее жестких навыков для подачи заявления на должность менеджера по работе с клиентами	Принимаем

Подводя итоги нашего исследования, стоит напомнить, что ключевым пунктом является в первую очередь анализ определенной конкретной позиции, которая представлена на рынке труда города Санкт-Петербурга.

Объект исследования должен включать в себя следующие пункты: описание должности (должность в нашем случае – это менеджер по работе с клиентами; определение того, являются ли для отрасли необходимыми образование (его наличие или отсутствие среднего или высшего образования и т.д.), а также опыт работы, дополнительные знания, владение иностранным

языком, а также личные качества и навыки, которые делают менеджера по работе с клиентами уникальным индивидуальным работником.

Можно отметить, что по результатам первой гипотезы существует дискриминация по признаку пола среди тех, кто хочет получить данную работу; преобладает мужская половина. Это не подтвердилось, что нас удивило, потому что, согласно распространенному мнению, в отделе продаж преобладают женщины. Исходя из результатов гипотезы 2, большинство кандидатов – это люди с высшим образованием, что согласуется с нашей гипотезой, согласно которой претенденты на рассматриваемую должность готовы к деловой поездке. Последняя гипотеза заключалась в том, что должность менеджера по работе с клиентами предполагает как навыки работы с клиентами, так и аналитику, контактную поддержку и надзор, другими словами, этот тип менеджера ищет особые методы подхода к каждому клиенту, вместе с тем предпочтение отдается жестким навыкам.

### Заключение

Результаты данного исследования могут быть применены в компании в области стратегического планирования, при найме новых сотрудников и оптимизации старых, в организации рабочего процесса, а именно в создании качественного стратегического плана развития человеческих ресурсов без таких возможных последствий, как текучесть и отток персонала, принять защитные меры для повышения качества подбора персонала и его надежности в будущей работе. Менеджер по обслуживанию клиентов является лицом компании, и поэтому так важно определить наилучшую кандидатуру, которая будет соответствовать всем требованиям и характеристикам и обладать особыми качествами, а также иметь личный опыт, так необходимый для работы с клиентами.

### Библиография

1. Бойко А.А. Методы стратегического планирования инновационного воспроизводства основных производственных фондов // Сибирский аэрокосмический журнал. 2011. № 5.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент и практика. СПб.: Питер, 2005. 528 с.
3. Бондаренко О.Н. Управление производством на основе сбалансированной системы показателей // Российское предпринимательство. 2005. № 11(71). С. 18-22.
4. Менеджер по работе с клиентами // Welcometothejungle.com. 2020. URL: <<https://www.welcometothejungle.com/en/articles/account-manager-2>.
5. Мэдилл Дж., Хейнс Г., Райдинг А. Управление взаимоотношениями с клиентами: оборот менеджера по работе с клиентами и эффективное управление учетными записями // Управление промышленным маркетингом. 2007. № 36(2). С. 241-248.
6. Работа в Санкт-Петербурге. 2020 год // Superjob.ru. URL: <https://spb.superjob.ru>.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Юнита-Дана, 2012. 577 с.
8. Херинг Б. Руководство по карьере менеджера по работе с клиентами: зарплата, навыки и многое другое. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/account-management-career-guide>.
9. 8 Навыков, которые делают хорошего менеджера по работе с клиентами // Synecticsmedia.com. 2020. URL: <<https://synecticsmedia.com/8-skills-that-make-a-good-account-manager>.
10. 2020 год. Работа в Санкт-Петербурге. Поиск персонала и публикация вакансий // Spb.Hh.Ru. URL: <https://spb.hh.ru/search/vacancy?area=2&st=searchVacancy&text=account+диспетчере&fromSearch=True>.

---

## **Analysis of the position "account manager" for strategic planning of the company within the Human Resources Department**

**Evgenii S. Maksimov**

Independent expert,  
119019, 3/5, Vozdvizhenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 75bark475@gmail.com

### **Abstract**

The author analyzes the position of "account manager". The practical significance of the study lies in the fact that the results obtained when testing hypotheses can help a company in organizing the work process, namely in creating a high-quality strategic plan for the development of human resources without such possible consequences as staff turnover and outflow, as well as in taking protective measures to improve the quality of staff recruitment and its reliability in future work. Practical application of the research results will contribute to understanding the job market, improving the quality of hiring employees and, as a result, the quality of work activities within the company. Human resource analysis is one of the most important industries in modern economic detail. A customer service manager is the face of the company, and therefore it is so important to determine the best candidate who will meet all the requirements and characteristics and possess special qualities, as well as have the personal experience that is so necessary for working with customers. The purpose of the article is to analyze the labor market and determine a methodology that would allow companies to efficiently recruit specialists capable of taking the position of a client manager.

### **For citation**

Maksimov E.S. (2021) Analiz pozitsii "menedzher po rabote s klientami" dlya strategicheskogo planirovaniya kompanii v ramkakh departamenta chelovecheskikh resursov [Analysis of the position "account manager" for strategic planning of the company within the Human Resources Department]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (6A), pp. 138-146. DOI: 10.34670/AR.2021.45.53.013

### **Keywords**

Data sampling, analysis, labor market, economic activity, sales initiation, quality of selected candidates, strategic plan for human resource development.

### **References**

1. 8 Navykov, kotorye delayut khoroshego menedzhera po rabote s klientami [Skills That Make a Good Account Manager] (2020). *Synecticsmedia.com*. Available at: <<https://synecticsmedia.com/8-skills-that-make-a-good-account-manager> [Accessed 23/04/2021].
2. Boiko A.A. (2011) Metody strategicheskogo planirovaniya innovatsionnogo vosproizvodstva osnovnykh vosproizvodstvennykh fondov [Methods of strategic planning of innovative reproduction of basic reproduction assets]. *Sibirskii aerokosmicheskii zhurnal* [Siberian Aerospace Journal], 5.
3. Bol'shakov A.S., Mikhailov V.I. (2005) *Sovremennyyi menedzhment i praktika* [Modern management and practice]. Saint Petersburg: Piter Publ.
4. Bondarenko O.N. (2005) Upravlenie proizvodstvom na osnove sbalansirovannoi sistemy pokazatelei [Production



- 
- management based on a balanced scorecard]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 11(71), pp. 18-22.
5. Khering B. *Rukovodstvo po kar'ere menedzhera po rabote s klientami: zarplata, navyki i mnogoe drugoe* [Career Guide to Account Manager: Salary, Skills, and More]. Available at: <https://www.flexjobs.com/blog/post/account-management-career-guide> [Accessed 04/04/2021].
  6. Medill Dzh., Kheins G., Raiding A. (2007) Upravlenie vzaimootnosheniyami s klientami: oborot menedzhera po rabote s klientami i effektivnoe upravlenie uchetnymi zapisyami [Customer Relationship Management: Account Manager Turnover and Effective Account Management]. *Upravlenie promyshlennym marketingom* [Industrial Marketing Management], 36(2), pp. 241-248.
  7. Menedzher po rabote s klientami [Account manager] (2020). *Welcometothejungle.com*. Available at: <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/account-manager-2> [Accessed 04/04/2021].
  8. Rabota v Sankt-Peterburge. 2020 god [Work in St. Petersburg, 2020]. *Superjob.ru*. Available at: <https://spb.superjob.ru> [Accessed 08/04/2021].
  9. Rabota v Sankt-Peterburge. Poisk personala i publikatsiya vakansii [Work in St. Petersburg. Personnel search and job posting] (2020). *Spb.Hh.Ru*. Available at: <https://spb.hh.ru/search/vacancy?area=2&st=searchVacancy&text=account+dispatchere&fromSearch=True> [Accessed 17/04/2021].
  10. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. (2012) *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Moscow: Yunita-Dana Publ.
-