

УДК 331.1

JEL J01

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2021.4.3-kleymenova>

РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ: ПОСТПАНДЕМИЙНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Клейменова Анастасия Андреевна

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия,
e-mail: an.kleymenova@yandex.ru SPIN-код: нет; ORCID -нет*

Лукина Анастасия Владимировна

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия,
e-mail: lukina.av@rea.ru SPIN-код: 2339-5743; ORCID -нет*

Аннотация: В статье рассмотрено влияние пандемии COVID-19 на развитие HR-бренда, изучены современные практики в построении бренда работодателя организаций финансовой отрасли. Определены ключевые тенденции в развитии HR-бренда и его составляющие в банковских организациях.

Ключевые слова: HR-бренд, бренд работодателя, пандемия COVID-19, персонал, финансовая отрасль, банк.

HR BRAND DEVELOPMENT IN THE BANKING SECTOR: POST- PANDEMIC TRENDS

Kleymenova Anastasia Andreevna

*G.V. Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
e-mail: an.kleymenova@yandex.ru, SPIN-code: none: ORCID - none*

Lukina Anastasia Vladimirovna

*G.V. Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
e-mail: lukina.av@rea.ru, SPIN-code: 2339-5743: ORCID - none*

Abstract: The article examines the impact of the COVID-19 pandemic on the development of an HR brand, examines modern practices in building an employer brand for organizations in the financial industry. The key trends in the development of the HR brand and its components in banking organizations have been identified.

Keywords: HR brand, employer brand, COVID-19 pandemic, personnel, financial industry, bank.

Введение. Брендинг работодателя уже давно является неотъемлемой частью всех процессов управления персоналом. Большинство кандидатов обращает внимание на репутацию компании как на ключевой фактор при изучении новых возможностей карьерного роста, и множество из них отклоняет предложение компании с плохим брендом работодателя, даже если они стремятся найти работу в кратчайшие сроки. Более того, организации, которые не работают со своим HR-

брендом, вынуждены предлагать заработную плату выше рыночного уровня в связи с отсутствием или низкой степенью значимости других составляющих ценностного предложения работодателя (EVP), чтобы конкурировать с другими работодателями.

Материалы и методы. Концепция развития HR-бренда не нова, но влияние бренда работодателя на рынке труда значительно усилилось после начала пандемии COVID-19. Пандемия, захватившая не только Россию, но и весь мир, изменила режим работы для многих сотрудников, которые ранее могли даже не задумываться о возможности дистанционной работы. Новые условия повлекли за собой смену приоритетов для сотрудников и кандидатов. Согласно исследованию Boston Consulting Group, к концу 2020 года процент работающих на рабочем месте (не удаленно) снизился на 14% по сравнению с периодом до начала пандемии COVID-19 (рис. 1) [1].

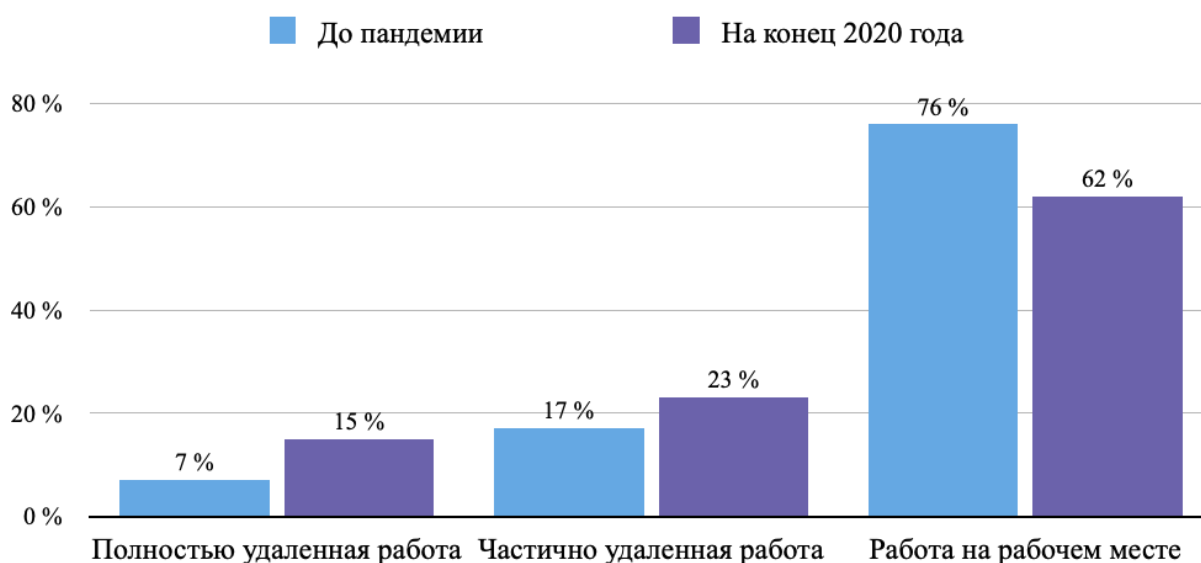


Рис. 1 Формат работы в России до и во время пандемии COVID-19

Источник: составлено авторами на основании данных «Исследование рынка талантов (Boston Consulting Group)»

Рассматривая отдельно финансовую отрасль, в которую входят банки, можно отметить, что до пандемии ситуации с режимом работы в отрасли была практически идентична общей ситуации по всем рынкам, но на конец 2020 года процент сотрудников финансового сектора, работающих удаленно и частично удаленно, выше, чем по всем секторам (рис. 2) [1].

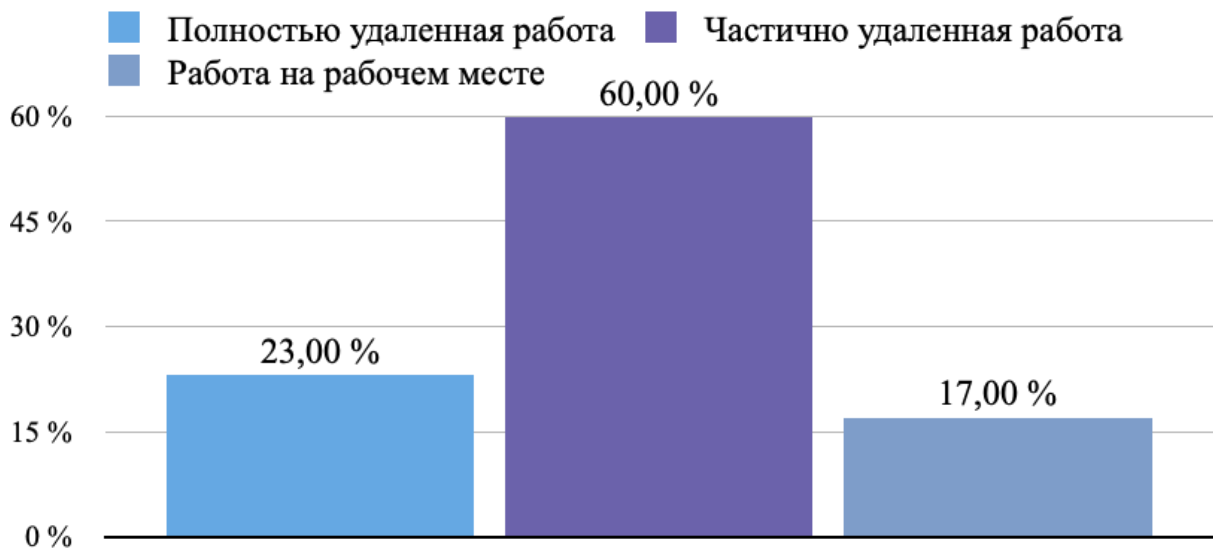


Рис. 2 Желаемый формат работы в России после времени пандемии COVID-19
 Источник: составлено авторами на основании данных «Исследование рынка талантов (Boston Consulting Group)»

Кроме того, на сегодняшний день более 80% работников хотели бы иметь возможность работать удаленно (рис. 3) [1].

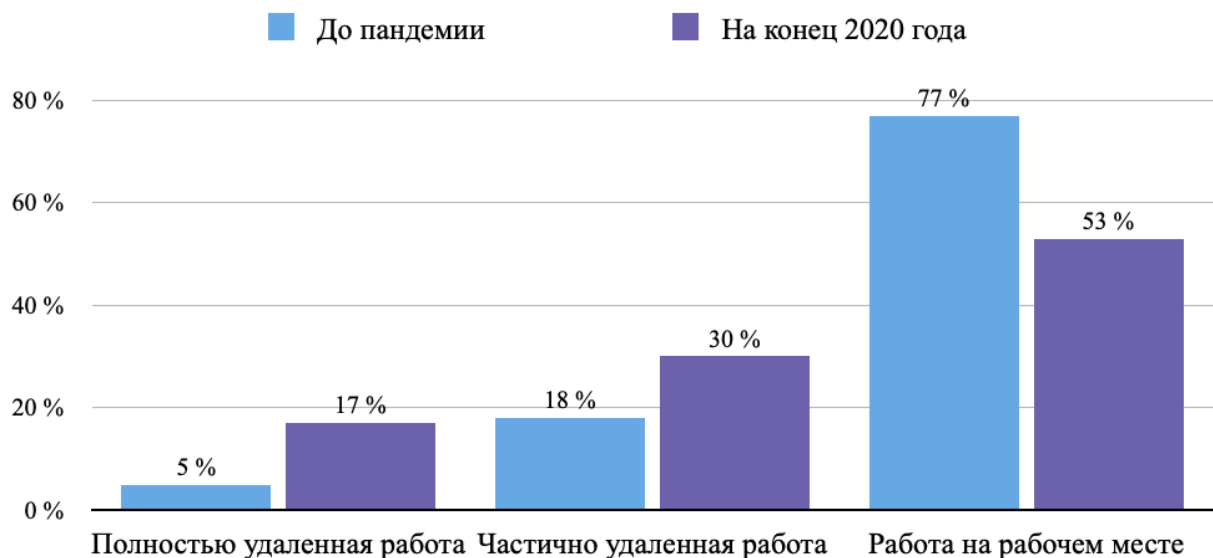


Рис. 3 Формат работы в России в финансовой отрасли до и во время пандемии COVID-19
 Источник: составлено авторами на основании данных «Исследование рынка талантов (Boston Consulting Group)».

Изменились и ключевые факторы, влияющие на выбор работы – составляющие HR-бренда (табл. 1). Например, долгосрочный фактор «Гарантия занятости» стал менее весомым аргументом при выборе работы в 2020 году по сравнению с 2018 (фактор переместился с 4 места на 7 место), в то время как на несколько позиций поднялся фактор «Интересное содержание работы» (с 6 места на 3 место), что может быть объяснено желанием получать удовольствие от работы

в условиях нестабильности и тенденции к депрессии в мире. Неизменными остаются лидеры среди факторов – «Финансовая компенсация» и «Финансовая устойчивость работодателя». Материальная мотивация очень важна для сотрудников вне зависимости от внешних условий.

Таблица 1

Ключевые факторы при выборе работы для респондентов в России – 2018 и 2020 гг.

Респонденты в России, 2020 год	Приоритетность	Респонденты в России, 2018 год
Финансовая компенсация	1	Финансовая компенсация
Финансовая устойчивость работодателя	2	Финансовая устойчивость работодателя
Интересное содержание работы	3	Образование и профессиональное обучение
Образование и профессиональное обучение	4	Гарантия занятости
Хорошие отношения с коллегами	5	Хорошие отношения с коллегами
Хорошие отношения с начальством	6	Интересное содержание работы
Гарантия занятости	7	Хорошие отношения с начальством
Баланс между работой и личной жизнью	8	Возможности карьерного роста
Признательность за проделанную работу	9	Баланс между работой и личной жизнью
Культура высокой эффективности	10	Признательность за проделанную работу

Источник: составлено авторами на основании данных «Исследование рынка талантов (Boston Consulting Group)».

Пандемия COVID-19 не обошла стороной HR-процессы банков. Были отмечены три тренда внутренних процессов [2]:

1. Переход к гибким структурам, отказ от иерархических структур. Сегодня банки – уже не те привычные бюрократические структуры с работниками в костюмах и галстуках (кроме операционных офисов, в которых предусмотрена униформа для персонала). Банки начали объединять свои команды в «трайбы» – небольшие группы, которым поручаются отдельные задачи. Группам предоставляются ресурсы и права, требуемые для выполнения каждой задачи. Гибкие команды обеспечивают высокое качество обслуживания клиентов.

2. Перераспределение персонала между сегментами бизнеса из-за дефицита ценных кадров и сокращения бюджета. Чтобы снизить расходы и

увеличить эффективность деятельности компании, банки внедряют передислокацию сотрудников. Например, часть банков разработали политику перевода части функциональных команд из столицы в регионы.

3. Обучение персонала новым навыкам. Сотрудников обучают новым навыкам в целях повышения квалификации для текущей работы или для переквалификации с целью ротации. Например, многих финансовых консультантов обучают удаленному предоставлению услуг, что стало неизменной частью бизнеса в условиях пандемии.

Многие банки уже начали внедрять новые тенденции в свою практику. Обратимся к ежегодной премии HR-бренд. «Премия HR-бренд – легендарный конкурс среди компаний, по итогам которого вручаются награды за достижения в сфере управления персоналом» [3].

Среди победителей 2020 года можно увидеть несколько представителей финансовой отрасли. Рассмотрим проекты, которые они внедрили для развития HR-бренда (табл. 2).

Таблица 2

Победители Премии HR-бренд 2020 (представители финансовой отрасли)

Номинация	Описание	Банк	Проект	Занимаемое место
«Столица»	Проект реализован в Москве или Московской области.	Сбер	«SberCraft – первая в России браузерная игра для найма разработчиков»[5].	3 место
«Федерация»	Проект реализован в нескольких регионах России (включая Москву и Санкт-Петербург).	Альфа-Банк	«Alfa Battle – это первый онлайн-чемпионат для Java-разработчиков и стрим-конференция «Кодинг будущего», которая проходила во время финала чемпионата в режиме реального времени. Инновационность формата заключалась в том, что впервые в России чемпионат по прикладному программированию был интегрирован в стрим-конференцию» [6].	2 место
«Культурная эволюция»	Трансформационный проект в области	Московский Индустриальный Банк	«Федеральная HR-стратегия 2020 — «Вызов принят:	1 место

	корпоративной культуры.		создаем новую историю банка». Задачей этого проекта стала трансформация корпоративной культуры - как показал опрос сотрудников, сейчас она меняется в сторону ориентированности на результат» [7].	
--	-------------------------	--	--	--

Источник: составлено авторами на основании данных «Премия HR-бренд 2020 года».

Проект Сбера связан с переводом процесса отбора персонала в онлайн. Эта тенденция обусловлена ограничениями на личные встречи с кандидатами в связи с эпидемиологической ситуацией. Компании вынуждены разрабатывать варианты проведения этапов рекрутмента онлайн, внедрять успешные практики в свой HR-бренд.

Проект Альфа-Банка демонстрирует вариант переноса конференций и профессиональных чемпионатов в онлайн-формат. Данный формат привлекает специалистов по всей России и развивает бренд работодателя не только в определенном регионе, но и по всей стране, что выгодно выделяет компанию на рынке.

Проект Московского Индустриального Банка показывает на примере данного банка тенденцию к изменениям корпоративной культуры в условиях пандемии как одной из составляющих HR-бренда.

Результаты. Проведенный анализ позволил выделить три ключевых тенденции в развитии HR-бренда банков, вызванные пандемией COVID-19 и укрепившиеся на сегодняшний день:

1. Гибкость и адаптивность. За 2 года сотрудники привыкли к удаленной работе и готовы выполнять свои функциональные обязанности в новых условиях. Более 80% сотрудников и кандидатов хотят иметь возможность работать удаленно: полностью или частично. Компаниям, которые стремятся повысить эффективность своего бренда работодателя, следует адаптироваться к новым условиям и запросам и предоставлять работникам гибкий режим работы. Кроме того, гибкость поможет компаниям адаптироваться к предстоящим демографическим изменениям. Миллениалы и поколение Z становятся доминирующей группой среди персонала, ставя перед компаниями новые задачи по удовлетворению их ключевых потребностей [8].

2. Предоставление хорошего пакета льгот. Пакет льгот привлекает внимание кандидатов еще на этапе знакомства с компанией и найма. Особенно остро стоит вопрос качества предложенных льгот, связанных со здоровьем, как физическим, так и ментальным. Работодателям следует разработать привлекательные предложения поддержки и льгот, включающие качественные оздоровительные программы. Соискатели хотят работать в организациях, которые готовы инвестировать в их физическое и ментальное здоровье.

3. Обучение работе в команде и умению брать на себя ответственность. Пандемия внесла свои коррективы в условия командной и индивидуальной работы: сотрудники стали работать удаленно, связь внутри команды стало трудно поддерживать из-за сокращения личного контакта между людьми. Во время адаптации новых сотрудников и обучения текущих компании следует больше внимания уделять коммуникации внутри команд и внутри организации в целом, а также умению брать на себя ответственность не только за свой результат и самостоятельную работу, но и за результат команды.

Выводы. Таким образом, за последние 2 года представление об идеальном бренде банка как работодателя значительно изменился, и возник разрыв между банками, которые ставят на первое место адаптацию к новым условиям, здоровье сотрудников, их благополучие, и теми, кто остается приверженным старым тенденциям ведения бизнеса и управления персоналом.

В эпоху пандемии гибкий режим работы становится не привилегией, а неотъемлемой частью ценностного предложения работодателя, появляются новые мероприятия по профессиональному развитию сотрудников, меняются составы пакета льгот. Чтобы оставаться на уровне лидеров рынка и обыгрывать конкурентов в борьбе за таланты, банкам следует пересмотреть вектор развития своего HR-бренда с учетом новых тенденций.

Литература

1. Исследование рынка талантов (31 марта 2021) // Boston Consulting Group. Режим доступа: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/31march2021-global-talent-market-research-working-partially-remote-post-pandemic>. Дата обращения: 18.12.2021.
2. How banks can build their future workforce - today (August 17, 2021) // McKinsey & Company. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-build-their-future-workforce-today>. Дата обращения: 18.12.2021.
3. Премия HR-бренд // ООО «Хэдхантер». Режим доступа: <https://hrbrand.ru>. Дата обращения: 19.12.2021.
4. Премия HR-бренд. Премия 2020 // ООО «Хэдхантер». Режим доступа: <https://hrbrand.ru/history/2020>. Дата обращения: 19.12.2021.
5. Премия HR-бренд. Проекты участников. Сбер // ООО «Хэдхантер». Режим доступа: <https://hrbrand.ru/projects/1746>. Дата обращения: 19.12.2021.
6. Премия HR-бренд. Проекты участников. Альфа-Банк // ООО «Хэдхантер». Режим доступа: <https://hrbrand.ru/projects/1760>. Дата обращения: 19.12.2021.
7. Премия HR-бренд. Проекты участников. Московский Индустриальный Банк // ООО «Хэдхантер». Режим доступа: <https://hrbrand.ru/projects/1919>. Дата обращения: 19.12.2021.
8. The new possible: How HR can help build the organization of the future (March 12, 2021) // McKinsey & Company. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>. Дата обращения: 18.12.2021.

References

1. Issledovanie rynka talantov (31 marta 2021) // Boston Consulting Group. Rezhim dostupa: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/31march2021-global-talent-market-research-working-partially-remote-post-pandemic>. Data obrashcheniya: 18.12.2021.

2. How banks can build their future workforce - today (August 17, 2021) // McKinsey & Company. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-build-their-future-workforce-today>. Дата обращения: 18.12.2021.
3. Премия HR-brend // ООО «Hedhanter». Rezhim dostupa: <https://hrbrand.ru>. Data obrashcheniya: 19.12.2021.
4. Премия HR-brend. Премия 2020 // ООО «Hedhanter». Rezhim dostupa: <https://hrbrand.ru/history/2020>. Data obrashcheniya: 19.12.2021.
5. Премия HR-brend. Proekty uchastnikov. Sber // ООО «Hedhanter». Rezhim dostupa: <https://hrbrand.ru/projects/1746>. Data obrashcheniya: 19.12.2021.
6. Премия HR-brend. Proekty uchastnikov. Al'fa-Bank // ООО «Hedhanter». Rezhim dostupa: <https://hrbrand.ru/projects/1760>. Data obrashcheniya: 19.12.2021.
7. Премия HR-brend. Proekty uchastnikov. Moskovskij Industrial'nyj Bank // ООО «Hedhanter». Rezhim dostupa: <https://hrbrand.ru/projects/1919>. Data obrashcheniya: 19.12.2021.
8. The new possible: How HR can help build the organization of the future (March 12, 2021) // McKinsey & Company. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>. Дата обращения: 18.12.2021.

Поступила в редакцию 20 декабря 2021 г.