

Школа молодых исследователей

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-2-118-123

УДК: 316

Г.Э. Валеева, Е.С. Романова, В.И. Руковицына, Л.А. Щербакова

НОВАЯ БАНКОВСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

G. Valeeva, E. Romanova, V. Rukovitsyna, L. Shcherbakova. The new banking reality in the field of recruitment

Аннотация. Статья рассматривает современную динамику отбора персонала в банковской сфере, особенности кадрового дефицита и его причины, а также представляет результаты исследования, проведенного

Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом (СПбГЭУ) по заказу ПАО "Росбанк". В рамках этого проекта были проведены ценностное и адаптационное интервью с сотрудниками "Росбанка", чтобы определить факторы, влияющие на привлекательность работодателя для молодых специалистов. Авторы выделяют практики, используемые работодателями для привлечения и удержания молодых сотрудников на рынке труда.

Ключевые слова: банковская сфера, кадровый голод, подбор персонала, теория поколений

Контактные данные: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; e-mail: lidiy2710@mail.ru

Abstract. The article examines the current dynamics of personnel selection in the banking sector, the specifics of the personnel shortage and its causes, and presents the results of a study conducted by St. Petersburg State University of Economics (SPbSUE) commissioned by Rosbank. Within the framework of this project, value and adaptation interviews were conducted with Rosbank employees to determine the factors influencing the attractiveness of an employer for young professionals. The authors highlight the practices used by employers to attract and retain young employees in the labor market.

Keywords: banking sector, personnel shortage, recruitment, theory of generations

Contact information: 193023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21; e-mail: lidiy2710@mail.ru

Банковская сфера – одна из самых прибыльных в России и мире, поэтому работать в банках мечтают многие выпускники высших учебных заведений. Здесь отличные возможности для карьерного роста, продвижения по службе, заработка и получения премий. Тем не менее, новая банковская реальность в сфере подбора персонала требует от компаний гибкости, инноваций и умения приспосабливаться к быстро меняющимся условиям рынка труда.

Дефицит кадров ощущается уже несколько последних лет. Дальше он будет только расти, поскольку в России все больше сказывается эффект демографической ямы 1990-х гг.,

Валеева Гульнара Эдуардовна – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Романова Елизавета Сергеевна – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Руковицына Виктория Игоревна – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Щербакова Лидия Алексеевна – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

G. Valeeva - student of the St. Petersburg State University of Economics

E. Romanova - student of the St. Petersburg State University of Economics

V. Rukavitsyna - student of the St. Petersburg State University of Economics

L. Shcherbakova - student of the St. Petersburg State University of Economics

© Валеева Г. Э., Романова Е. С., Руковицына В. И., Щербакова Л. А., 2024

COVID-19 унес жизни людей трудоспособного возраста, а также напряженная геополитическая ситуация. Кадровый голод в банковской сфере в России может быть вызван рядом различных причин, включая:

- Недостаток квалифицированных специалистов: недостаток персонала с необходимыми знаниями и навыками для работы в банковской сфере может быть одной из основных причин кадрового голода. Это может быть связано как с общим дефицитом профессионалов на рынке труда, так и с отсутствием специфических навыков, требуемых для работы в банковском секторе.

- Высокая конкуренция за талантливых специалистов: банки конкурируют не только между собой, но и с другими отраслями за квалифицированных сотрудников. Это может привести к тому, что специалисты выбирают работу в других отраслях, предлагающих более высокие заработные платы или лучшие условия труда.

- Демографические факторы: старение населения и уменьшение численности рабочей силы также могут оказывать влияние на кадровый голод в банковской сфере, поскольку уменьшается число потенциальных кандидатов на вакансии.

- Ограничения на импорт рабочей силы: если требуются специалисты с уникальными навыками или опытом, которых сложно найти на внутреннем рынке труда.

Кризис в банковском секторе отразился на его привлекательности на рынке труда. Выпускники вузов и молодые специалисты все реже стали обращать внимание на банковский сектор при выборе места работы, говорится в исследовании хедхантинговой компании «Агентство Контакт» о заинтересованности работы в банках [5]. Так, 3–5 лет назад процент желающих работать в банках доходил до 90%, сегодня же он снизился до 42%. В исследовании приняли участие 230 студентов российских вузов. Тем не менее, представители различных российских банков утверждают, что интерес к ним со стороны студентов стабилен.

Кадровый голод — это ситуация, когда компании испытывают трудности с наймом квалифицированных специалистов из-за недостатка подходящих кандидатов на рынке труда. Это может быть вызвано различными факторами, такими как быстрое развитие отрасли, демографические изменения, недостаток специализированных навыков у молодежи и другие.

Для компаний кадровый голод может привести к следующим проблемам:

1. Затруднения с заполнением вакансий: Компании могут столкнуться с длительными сроками поиска и найма квалифицированных сотрудников, что замедляет развитие бизнеса и увеличивает операционные издержки;

2. Увеличение текучести кадров: если компания не может привлечь и удержать талантливых специалистов, это может привести к увеличению текучести кадров и потере ценных знаний и опыта;

3. Снижение производительности: Недостаток квалифицированных сотрудников может сказаться на производительности компании, так как она может столкнуться с перегрузкой работников, неспособных эффективно выполнять свои обязанности;

4. Угроза конкурентоспособности: в условиях кадрового голода компании могут терять конкурентное преимущество из-за неспособности привлечь и удержать талантливых специалистов, что может повлиять на их позицию на рынке.

Для преодоления кадрового голода компании могут применять различные стратегии, такие как активное привлечение молодых специалистов, развитие программ обучения и развития персонала, улучшение условий труда и мотивации сотрудников, а также стратегии удержания талантливых специалистов. Кроме того, компании могут сотрудничать с учебными заведениями и участвовать в программе менторства для привлечения и подготовки новых кадров.

Для того, чтобы наладить контакт с молодым поколением соискателей некоторые работодатели применяют “Теорию поколений” и используют ее для улучшения системы найма и адаптации персонала.

Авторами теории являются Вильям Штраус и Нейл Хоув — в 1991 году они выпустили книгу «Поколения». В ней были описаны типы представителей разных поколений начиная с 1433 года, а также повторяющиеся циклы в истории США.

По мнению исследователей, раз в 20–25 лет происходит смена эпох: зарождение новой системы, ее развитие, расцвет, спад. Каждому из этапов соответствует один из 4-х архетипов: пророки, странники, герои и художники. Поколение возвращается в среднем через 80 лет, и хотя название у него будет свое, по базовым ценностям оно будет очень близко прещественникам. Сейчас выделяют пять поколений [4]:

- Традиционалисты: 1945 и ранее (архетип «Художники»);
- Бэби-бумеры: 1946–1964 (архетип «Пророки»);
- X: 1965–1980 (архетип «Странники»);
- Y или миллениалы: 1981–1995 (архетип «Герои»);
- Z или зумеры: 1996–2012 (архетип «Художники»).

Теория поколений решает несколько HR-задач:

Позволяет оптимизировать процесс подбора. На этапе составления вакансии рекрутер понимает, представитель какого поколения лучше всего справится с поставленными задачами, будет комфортнее всего чувствовать себя в указанных условиях, и, следовательно, дольше проработает в компании. Исходя из этого HR-специалист может доработать вакансию таким образом, чтобы она была привлекательна для искомого кандидата. Например, если на должности нужен представитель поколения X, необходимо сделать акцент на выгоде, которую получит соискатель, устраиваясь в компанию.

Помогает компании использовать стратегическое планирование персонала. Когда работодатель четко представляет свои долгосрочные цели, он может прогнозировать, какие задачи необходимо будет решать в будущем и представители каких поколений справятся с ними лучше всего. Это позволит подобрать подходящих кандидатов из кадрового резерва или нанять их и развивать этих сотрудников внутри компании.

Улучшает качество обучения сотрудников. Понимая особенности каждого поколения, можно персонализировать обучение, это поможет развивать сильные стороны и улучшать слабые более точно. Например, если в компании много миллениалов, то пригодятся курсы по раскрытию креативного потенциала и формированию личной ответственности.

Позволяет формировать привлекательный HR-бренд. Понимая, какие ценности у того или иного поколения, компания может учитывать их при управлении персоналом, от формирования привлекательного предложения о работе, разработки комфортных условий для работы и развития и мотивации отдельного индивида, до грамотного формирования команд.

Согласно теории поколений выпускники-соискатели, которые сейчас являются основными кандидатами на прием на работу, принадлежат поколению Z. Чтобы наладить работу с представителями данного поколения, нужно четко понимать особенности их мышления и поведения.

Главными особенностями зумеров являются:

- наличие клипового мышления;
- предпочтение гибкого графика или удаленной работы;
- наличие плохой концентрации;
- поколение Z не любит совещания;
- общение производится в мессенджерах;

- основная цель жизни - польза миру;
- стремление к поддержанию баланса между работой и жизнью;
- Ожидание быстрого фидбэка от работодателя.

«Росбанк» [3] обратился к СПбГЭУ с целью проведения исследования и формирования привлекательного бренда работодателя «Росбанк» для молодых специалистов и студенческой молодежи. Этот проект реализован в ходе изучения дисциплины «Управление персоналом организации» гр. СЦ-2101. Было проведено собственное исследование для ПАО «Росбанк» (далее – «Росбанк»). Банк представляет собой универсальный финансовый институт из числа крупнейших в России. Он входит в состав лидера банковского сектора Европы со 150-летней историей – группы Societe Generale до апреля 2022 года. В настоящий момент главным акционером банка является российская Группа Интеррос. В качестве одного из методов было выбрано интервью: ценностное интервью для сотрудников от года работы в «Росбанке» и адаптационное - для тех, кто работает менее года. Было опрошено 12 сотрудников двух разных офисов в городе Санкт-Петербург: адаптанты, рядовые сотрудники, старшие менеджеры и управляющие, и заместители управляющих данных офисов. В статье приоритетными респондентами будут являться управляющие, их заместители и сотрудники-адаптанты.

Рассмотрим несколько аспектов интервью:

- отбор персонала: как это происходит поэтапно;
- персонал в период адаптации;
- кадровый голод в компании;
- поколение Z как молодые специалисты.

Отбор персонала происходит через HR-отдел, куда управляющие офисов направляют свои требования к кандидатам. Также данный отдел проводит первичное собеседование: «Сначала hr-ры отбирают кандидатов по требованиям, которые я указываю. Первичное собеседование проводит HR, потом кандидата под мой профиль направляют мне на собеседование. Дальше я беседую с каждым кандидатом, проверяю их уровень компетенции, насколько они подходят».

Собеседование с руководителями офисов происходит стандартно, как в любой другой банковской организации:

”...интервью стандартное со стандартными вопросами. ... У всех есть своя специфика интервьюирования. Какой-то жесткой прямой политики, что мы там это спрашиваем, это не спрашиваем, нет”.

Таким образом, на собеседовании вопросы для кандидатов могут быть абсолютно разными, поскольку каждый руководитель по-своему выбирает к себе в команду людей и сам выбирает направление, по которому будет проходить данное мероприятие:

Вопрос: Какие основные вопросы задаются на самом интервью?

Ответ: Абсолютно разные... По разговору уже понятно, в какую сторону идет собеседование. Если я вижу, что уровень компетенции низкий, я могу даже задавать вопросы: посчитать математические задачи средней школы, чтобы окончательно понимать, насколько человек может претендовать на ту или иную позицию.

Период адаптации у сотрудников связан с так называемой «Школой новичка»: «У них есть «школа новичка». «Школа новичка» включает в себя полное погружение в работу. Причем она очень адаптивная. Есть формат дистанционной работы, групповой, индивидуальной и маленькие видеоролики или презентации по продукту. Разноплановый абсолютно, я в разных банках работала, знаю какие адаптационные мероприятия есть, здесь очень такой, знаете, хороший уровень восприятия».

Адаптанты также хвалили “Школу новичка” за комфортные условия обучения, понятный материал и быстрый, своевременный ответ: «...потому что в прямом эфире ты разговариваешь со своими преподавателями, учителями, и, если у тебя возникают какие-то

вопросы, они тебе на месте дают сразу ответ. Ты это записываешь, откладываешь в голове, тебе это очень удобно, комфортно».

Таким образом, начальный период адаптации проходит онлайн, а более функциональными задачами в самом офисе помогает заниматься человек, в основных задачах которого стоит адаптация персонала: «Но общая адаптация идет по онлайн. Да, много полезной информации дают, но, к сожалению, только на опыте мы понимаем как работать, куда нажимать. И вот в этом случае как раз-таки вступаю я. Просто садишься и начинаешь уже на практике показывать, рассказывать, как это выглядит. Так как теория зачастую от практики отличается, потому что есть свои нюансы, какие-то ошибки, еще что-то. Поэтому в этом плане мы максимально стараемся помочь сотруднику».

Коллективные настроения в двух опрашиваемых офисах направлены на дружелюбие и взаимопомощь, где каждый более опытный сотрудник без сомнений поможет новенькому в том или ином вопросе. Однако все равно «Росбанк» страдает от кадрового голода: «То есть людей не хватает, и банковская сфера не исключение, но там меньше, чем Синих воротничков. Но, тем не менее, мы тоже испытываем сейчас кадровый голод и в целом, в какой-то момент даже я бы сказала, что мы стали сильно понижать планку, то есть тех людей, которых я раньше бы не взяла на работу. Ну как бы сейчас мы берём на работу, потому что понимаем, что мы заложники ситуации». Однако мнение о текучести кадров расходится: кто-то говорит, что она составляет 80%, однако руководитель одного из офисов заверил, что 32%. Это связывают с повышением сотрудников на должности, уход из банковской сферы в другую по личным или финансовым причинам. Руководство старается удержать сотрудника, особенно адаптанта, если видит его неудачи: «Вообще у нас стараются все-таки следить, потому что у нас нет задач, например, если сотрудник через три месяца после трудоустройства не справляется, сразу ему говорить, ты нам не подходишь. Нет, мы его будем до последнего тянуть, помогать, пытаться».

Также стоит рассмотреть такой аспект, как поколение Z, которое начинает выходить на рынок труда после образовательных учреждений. О нем респонденты высказываются не позитивно, поскольку образ мышления и жизни в целом несколько отличается: «Сейчас немножко поколение другое растёт у всех. Быстрый заработок, онлайн-заработок, какие-то там...Инстаграм и тиктоки, все хотят быстрых денег, все хотят легких денег, но это как ни крути. Здесь просто... ну и все думают, что я приду, вот сюда сяду. Ну, тяжело вообще работать». Как было сказано ранее, действительно поколение Z настроены на быстрый заработок.

В ходе исследования авторы пришли к выводу, чтобы привлечь молодое поколение на рабочие места или же удержать «зумеров» на позиции, работодатели применяют множество практик, вот некоторые из них:

1. Сотрудничество с вузами. Налаживание контактов с учебными заведениями позволяет компании установить тесные связи непосредственно со студентами. Компания может участвовать в карьерных ярмарках, конференциях и других мероприятиях, организуемых университетами, чтобы представить себя как потенциального работодателя и привлечь внимание выпускников. Сотрудничество с университетами также может помочь компании создать программы обучения и развития для студентов и выпускников, что способствует формированию кадрового резерва и повышению уровня подготовки специалистов. Многие университеты организуют карьерные ярмарки, конференции и другие мероприятия. Принимая участие в подобных мероприятиях, организация получает возможность представить себя как потенциального работодателя и привлечь внимание выпускников;

2. Организация стажировок и практик для студентов. Во время стажировки студенты могут познакомиться с работой в компании, ее корпоративной культурой и ценностями. Благодаря стажировкам компания формирует положительный имидж среди студентов и

выпускников и представляет себя, как организацию, которая открыта к приему молодых соискателей;

3. Активная практика корпоративной благотворительности. Многие “зумеры” сегодня стремятся работать в компаниях, которые не только занимаются прибыльным бизнесом, но и признают свою социальную ответственность. Участие компании в благотворительных проектах и инициативах позволяет ей продемонстрировать свои ценности и миссию, что может привлечь молодых специалистов. Также корпоративная благотворительность помогает укрепить бренд компании как социально ответственной и заботящейся об обществе. Это может привлечь молодежь, которая хочет работать в компании с хорошей репутацией и положительным влиянием на общество и окружающую среду;

4. Качественные программы менторства. Адаптация на рабочем месте является важным аспектом в работе с молодыми соискателями. При поиске работы “зумеры” уделяют внимание тому, какие адаптационные мероприятия проводит компания и предоставляет ли работодатель менторов для комфортного начала карьеры. Программы менторства также способствуют построению доверительных отношений между молодыми сотрудниками и опытными коллегами. Это помогает создать поддерживающую среду, где молодые сотрудники чувствуют себя комфортно и могут обсуждать свои вопросы и проблемы.

Литература

1. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Журавлева О.В., Нерсисян А.М. Особенности привлечения молодых специалистов и негативные тенденции на рынке труда России [Текст] / Е.В. Дробот, И.Н. Макаров, О.В. Журавлева, А.М. Нерсисян // Экономика труда. — 2020. — № № 3. — С. 253–266.

2. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет [Электронный ресурс]. URL: <https://amp.rbc.ru/rbcnews/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (дата обращения: 08.04.2024)

3. Официальный сайт ПАО «Росбанк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosbank.ru/> (дата обращения: 10.04.2024)

4. Пономарева, Е. С. Теория поколений [Текст] / Е. С. Пономарева // Достижение науки и образования. — 2017. — № № 8 (21). — С. 55–56.

5. Работать в банке не хотим? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=8005688> (дата обращения: 08.04.2024)