

Батина Ирина Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра международной экономики и менеджмента,
Школа экономики и менеджмента,
Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина
г. Екатеринбург, Россия

Швецова Татьяна Сергеевна,

студент,
Школа управления и междисциплинарных исследований,
Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина
г. Екатеринбург, Россия

**РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО
СЕКТОРА***Аннотация:*

В статье рассматриваются особенности работы с человеческим капиталом в банковском секторе, современные тренды привлечения и удержания человеческого капитала. Отдельное внимание уделено развитию HR-бренда и приводятся результаты исследования HR-бренда организации.

Ключевые слова:

человеческий капитал, HR-бренд, контент-анализ, HR-тренды.

Начиная с 2000-х годов банковская сфера была одной из самых высокооплачиваемых направлений интеллектуальной работы, наряду с нефтегазовым производством. Однако с течением времени первое место рейтингов заняли IT-специалисты, при этом сама банковская сфера становится все больше и больше подвластна регулятору. Ограничения и законы Центрального банка РФ увеличивают нагрузку и уровень стресса на персонал банков.

Здесь нужно заметить, что персонал в банковской системе подвержен влиянию общего состояния экономики, и нередко объемные сокращения в банках в периоды кризисов: эту ситуацию мы наблюдали в 2008 г., 2014 г. и начиная с 2016-2018 гг. банки активно ориентируются на перестройку процессов с очного формата взаимодействия с клиентами на дистанционное, что так же вынуждает их высвободить часть персонала.

Для характеристики современного состояния HR-бренда в банковской сфере мы выявили следующие тренды:

1) очень высокий уровень конкуренции за персонал; присутствует небольшое количество профессионалов, которые обычно работают в крупных государственных банках (Например, ПАО «Сбербанк»), в связи с чем другие организации рассматривают персонал из непрофильных сфер, с непрофильным образованием (например, из сферы продаж, страхования, бухгалтерии и т.д.), что ведет к возможным ошибкам и недочетам в процессе работы, а значит – к операционным рискам;

2) происходит автоматизация процессов подбора, обучения, адаптации и оценки персонала, т.к. банки имеют большой штат персонала, и неизбежно акцент с личности сотрудника смещается на создание типичных HR-процессов;

3) сотрудники банка дифференцируются по занимаемой должности в управленческой иерархии, по функционалу служб - IT-специалисты, вспомогательные работники, традиционные банкиры и продающие подразделения.

4) важно становление и развитие организации как HR-бренда на территории присутствия, много внимания уделяется позиционированию банка на публичных мероприятиях по привлечению сотрудников/студентов, созданию системы адаптации новичков с поддержкой опытных сотрудников на всех этапах.

Более конкретно мы рассматриваем одну банковскую группу, на примере развития которой можно выявить общие для отрасли проблемы. Банковская группа «СКБ-банк» состоит из нескольких самостоятельных образований, а именно: ПАО «СКБ-банк», АО «Газэнергобанк», ООО «СКБ-лаб», МКК «СКБ-Финанс» и т.д. Банковская сфера отличается высокой степенью конкурентной борьбы, и с 2017 г. банковская группа взяла вектор на серьезное развитие продуктов для юридических лиц, что привело к созданию отдельной дочерней структуры «СКБ-лаб». Дальнейшие изменения привели организацию к тому, что появилась потребность в высококвалифицированных специалистов в IT-направлении, профессиональных «продажниках» высокого уровня, специалистах по обработке больших данных и с пониманием «машинного» обучения, опытных управленцах. При этом сохраняется привычная для последних 10-15 лет часть эйджизма, при которой больше внимания работодателя достается именно молодой части населения.

Для понимания текущего уровня HR-бренда организации было принято решение проанализировать его отражение в интернет-пространстве посредством контент-анализа отзывов, которые сотрудники и кандидаты могут оставлять на специализированных сайтах (сайты: <https://www.banki.ru/>, <https://ru.indeed.com/>, <https://otrude.net/>, <https://www.trud.com>, <https://orabote.biz/>, <https://pravda-sotrudnikov.ru/>, <https://retwork.com/> <https://tipworker.com/>). Очевидно, что не каждый сотрудник или кандидат оставляет отзывы о взаимодействии с организацией. Обычно эти люди чрезмерно социально активны, а так же стоит обратить внимание, что есть склонность чаще писать о проблемах, о чем-то негативном, а не о позитивных моментах. Учитывая это, было проанализировано 50 отзывов, написанных в период последних 4 лет (с 2016 по 2020 гг.).

Предложенные отзывы в подавляющем большинстве были написаны текущими или бывшими сотрудниками организации, и только 6% отзывов были написаны кандидатами. 30% отзывов были написаны авторами из Головного офиса, 56% - авторами из продающих подразделений, оставшихся авторов не удалось отнести к определенной категории.

Анализ проводился через присуждение баллов (1-5), учитывая направленность публикации. Общее настроение публикаций было оценено на 2,64 из 5 баллов, при этом доля отзывов с 1-2 баллами составила 58%, доля отзывов с 4-5 баллами составила 32%. Далее при анализе публикаций было использовано распределение на условия труда (см. таблицу №5).

Таблица 5 – Средний балл оценки условий труда

Название условия труда	Средний балл (1-5) ⁶⁶
уровень заработной платы	2,2
рабочее место	3,4
график	2,6
функционал	3,5
руководство и его отношение к подчиненным	2,6

⁶⁶ От 1 до 5 баллов, где 1 – самый низкий уровень, 5 – самый высокий.

коллектив	4,0
работа HR департамента	1,8
корпоративная жизнь в организации	2,6
возможность проявления творчества в работе	3,0
возможность быть инициативным/ менять свою работу / самостоятельно принимать решения	2,5
обучение	3,6

Наиболее позитивно оцениваемая часть работы в организации – это дружный коллектив. Так же высоко оценивают предоставляемое обучение, однако в целом про обучение говорилось только в 11 отзывах. Уровень оценки HR-департамента связан с неадекватной работой рекрутера, неверно поданной информацией на собеседовании, непонятным порядком расчетов заработной платы, отсутствии выплат при увольнении, сложным порядком увольнения, отсутствием обещанных компенсаций и т.д. В данном случае, департамент персонала выступает как транслятор какой-то информации, а начислением заработной платы занимается бухгалтерия и т.д., но кандидаты и сотрудники считают информацию только с сотрудников HR.

Низкая оценка уровня корпоративной жизни, судя по комментариям, связана с двумя обстоятельствами: 1) низкий уровень коммуникаций между подразделениями, «перетягивание» ответственности и даже прохладные отношения между отделами; 2) из-за жесткого распределения сотрудников по т.н. классам, у руководства и сотрудников Головного офиса больше мероприятий и активностей, чем у сотрудников офисов в других городах (и дистанционных работников).

Уровень заработной платы так же один из самых низких, и, действительно, позиционирование организации на рынке труда включает в себя пункт, что уровень дохода в данной организации находится на среднем по рынку уровне.

Следующий пункт, который освещается в контент-анализе, это индекс готовности рекомендовать работодателя своей референтной группе (NPS). Этот индекс частично представлен на некоторых сайтах (по 5-балльной шкале), где-то аналитик самостоятельно выставлял этот балл, основываясь на публикации. Получившийся результат – 3,7 из 10 баллов – подчеркивает низкую заинтересованность в рекомендациях референтной группе, что может привести к потере человеческого капитала даже на этапе сбора информации о компании.

Таким образом, рассматриваемая организация направляет свои силы на привлечение и удержание человеческого капитала, при этом не в полную силу используя такой важный тренд и инструмент развития человеческого капитала, как позиционирование внешнего HR-бренда, о чем было выявлено в результате исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вайсман Е.Д., Подшивалова М.В. Цифровизация vs занятость: опыт банковского сектора [Электронный ресурс]. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vs-zanyatost-opyt-bankovskogo-sektora>.
2. Мирошниченко М.А., Трелевская К.-А.И., Мамыкина Е.В. Исследование процессов «цифровизации» банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России [Электронный ресурс]. Научный журнал КубГАУ. Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protseessov-tsifrovizatsii-bankovskogo-sektora-v-ramkah-ekosistemy-tsifrovoy-ekonomiki-rossii-1/viewer>

3. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В.; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с.

Batina Irina,

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation

Shvetsova Tatiana,

Student,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation

**DEVELOPMENT OF HR BRAND AS A TOOL FOR ATTRACTING HUMAN
CAPILATE IN THE ORGANIZATION OF THE BANKING SECTOR**

Abstract:

The article discusses the features of operation with human capital in the banking sector, discusses modern trends in attracting and retaining human capital. As a separate tool for attracting human capital is the development of an HR brand. The article contains results of a study of the organization's HR brand.

Keywords:

human capital, HR brand, content analysis, HR trends.