Бумер, подвинься!



Современный HR-бренд для молодых сотрудников должен учитывать специфику разных поколений и ориентироваться на запросы неофитов, но в пределах разумного



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Обычные люди, как правило, не понимают, чем отличаются миллениалы от зумеров. Вопрос в том, приходится ли в этом разбираться хедхантерам? Оба поколения попадают в «дефицитную» возрастную категорию, а по классификации ВТБ — даже в две: 20–24 года и 25–29 лет. Задача ведь — не только привлечь молодежь к сотрудничеству, но и удержать специалистов, в обучение которых банк уже вложился.

А на подходе еще и поколение альфа с новыми запросами и мотивациями. Те из них, кто родился в 2010-м (и даже позже), тоже попадают в фокус банковских HR-специалистов, которые начинают рекрутинг еще в средней школе и уж точно «пересекаются» с представителями этих поколений в учреждениях среднего профессионального образования.

Эквилибристика в рамках разумного

Различные опросы показывают, что образованную современную молодежь волнует все и сразу: престижность компании-работодателя; следование ESG-повестке; баланс личной жизни и работы; «удаленка» или даже релокация; ожидание дружеской атмосферы и поддержки от лидеров; возможность непрерывно продолжать профессиональное обучение; офисы нового формата с высокой транспортной доступностью, качелями и пинг-понгом и, конечно же, быстрое развитие карьеры (вертикальное либо горизонтальное) с высоким доходом, масштабными задачами и интересными активностями. Возникает вопрос: можно ли (и нужно ли) организации корректировать HR-бренд под ожидания различных молодежных целевых аудиторий?

«HR-бренд сейчас, определенно, диктует необходимость менять позиционирование компании, чтобы привлекать новых сотрудников. Но дело не только в молодежи, а в целом в конкуренции на рынке, — уверена руководитель направления “IT, телеком, финансовые институты” рекрутинговой компании get experts **Светлана Аплеталина.** — “Удаленку” даже в большей степени ценят специалисты со стажем. Другой вопрос: насколько работодатель склонен

выдерживать баланс между ориентацией на пожелания потенциальных сотрудников и внутренними правилами работы? К примеру, общей практикой является присутствие молодого специалиста в офисе на период испытательного срока. В этот период ему в лучшем случае предложат гибрид».

По мнению рекрутера, в целом, от руководителя сейчас ждут большей гибкости и чуткости по отношению к сотруднику, что позволяет его удерживать. Но если менеджер не готов или не имеет ресурсов для организации комфортной среды для молодого специалиста, он, скорее всего, будет искать более сговорчивого «взрослого человека».

Реальность важнее маркетинга

Ольга Мартынова, директор департамента персонала Банка Синара, подчеркнула: «HR-образ работодателя адаптируется под запрос на гибкость, безопасность и смысл. Горизонтальное развитие, проектная занятость и четкая обратная связь стали стандартом ожиданий. Пример лидеров, открытость руководителей к коммуникациям, возможность для молодого специалиста участвовать в изменениях — важнее, чем внешний маркетинг».

«Я бы не говорила про корректировку образа, — отметила **Вера Фадеева,** директор департамента по работе с персоналом Группы «Цифра». — Скорее, мы что-то "подсвечиваем" конкретной целевой аудитории. Для молодых специалистов — это про поддержку, отсутствие токсичных коммуникаций, мобильность в принятии решений и т.п.».

Учитывают ожидания молодых соискателей при планировании различных мероприятий по привлечению и в ВТБ. Для новичков действует централизованная программа адаптации: наставники поддерживают молодых специалистов в начале их карьерного пути. Там, где это возможно, вводится гибкий график работы, гибридный и удаленный форматы, чтобы обеспечить баланс «жизнь — работа». Большое внимание уделяется организации командообразующих мероприятий, также в ВТБ действует множество спортивных команд, рассказали «Б.О» в банке.

Екатерина Никитина, руководитель отдела подбора и адаптации персонала ББР Банка, рассказала о своем опыте: «Развитие карьеры по горизонтали мы приветствуем и способствуем этому — объемы бизнеса и задач растут, появляются новые ответвления почти в каждой сфере работы, и это, естественно, влечет за собой новые направления, смежные с основной деятельностью сотрудника». В банке учитывают и другие запросы молодежи, но в большей степени ориентируются на такие универсальные параметры, как поддержка и взаимопомощь, важные для любого нового сотрудника, а не только для новичка, пришедшего со студенческой скамьи.

Привлечь, вложиться, удержать

Еще один существенный вопрос: имеет ли смысл вкладываться в образование молодых сотрудников, растить из них востребованных «узких специалистов», менеджеров и лидеров, если их с высокой долей вероятности перекупят конкуренты «покруче»?

«Вложения в развитие молодых сотрудников оправданы, если есть структурированный подход: понятный карьерный трек, система сопровождения (кураторство, менторство) и быстрая интеграция в реальную работу. Практика показывает, что уровень удержания напрямую зависит от первого года — качества вхождения, отношения руководителя и возможности увидеть личный прогресс», — пояснила Ольга Мартынова.

По ее данным, на финансовом рынке усредненные показатели удержания молодежи выглядят так:

- до трех лет остаются около 50–60%;
- до пяти лет — около 35–40%;
- до 10 лет и более — менее 25%, в основном в ключевых функциональных ролях (риск-менеджмент, юристы, IT, внутренний аудит).

Проблема «переманивания» существует, но системная работа с вовлеченностью и карьерной навигацией снижает ее масштаб, по словам Ольги Мартыновой.

Светлана Аплеталина подтвердила: «Да, отток молодых "подрощенных" специалистов есть, и в среднем он высок: бывает кризис первого года, трех лет и далее, когда до 50% взятых стажеров покидают компанию на очередном витке». Но у каждой компании — своя статистика, сложно сказать за всех, сделала оговорку Светлана Аплеталина.

«На мой взгляд, здесь важно работать с мотиваторами конкретного сотрудника. Если работодатель может обеспечить закрытие потребностей за счет внутренних карьерных треков, смены деятельности внутри компании, риски выхода на внешний рынок сокращаются, — считает Вера Фадеева. — Плюс важно формировать лояльность к компании, построенную не только на финансовой мотивации».

И зарплату, и карьерный рост хотят не только студенты, но и вполне сформированные специалисты, и этой тенденции много лет, подчеркнула Екатерина Никитина. По ее мнению, решение о том, вкладываться или нет, зависит от многих факторов: от потребностей бизнеса, политики компании в конкретный момент, уровня базовой подготовки сотрудника, его обучаемости, развитых мягких и жестких навыков. «В большинстве случаев новый сотрудник неизбежно "растет" на своей первой работе; приходит же он, как правило, только с теорией в голове. А риск перекупки ценного специалиста присутствует в любой компании, но это не значит, что людям не стоит давать возможности для роста, — считает Екатерина Никитина. — Мы так же, как и другие банки, можем "переманить" к себе высококвалифицированного коллегу, чьи умения на сегодня нам пригодятся для развития бизнеса». Екатерина Никитина уверяет, что средний срок работы в ББР Банке — восемь лет в регионах России и пять лет по Москве, что «на порядок выше показателей по банкам страны».

По словам Светланы Аплеталиной, в целом, работодатели принимают возможность того, что сотрудник может не доработать до момента, когда начнет возвращать вложенные в него время и силы, — уйдет к конкуренту. Но в более долгосрочной перспективе он также может через несколько лет вернуться в компанию, где начинал карьеру, получив на стороне ценный опыт. Именно поэтому «работа с молодежью усиливает отрасль в целом и оказывает синергетический эффект». Б.О