БАНК: иди обниму

Как экономическая нестабильность и кадровый дефицит изменили подход к развитию HR-бренда в банковской сфере



Текст
ОЛЬГА ДЕМЕНТЬЕВА,
ОСНОВАТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ АГЕНТСТВА HR4PR, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

Уже несколько лет банковский сектор живет в условиях постоянной турбулентности: экономическая нестабильность, кадровый дефицит, рост конкуренции за специалистов, изменение ожиданий сотрудников и борьба за удержание талантов заставили работодателей полностью пересмотреть подход к HR-бренду. Если раньше банки конкурировали в первую очередь уровнем зарплат и статусом работодателя, то сегодня этого уже недостаточно. На первый план вышли стабильность, забота о сотрудниках, эмоциональная поддержка, корпоративная культура и ощущение «своей команды».

В период неопределенности бизнес стремится показать сотрудникам: мы устойчивы, продолжаем работать и выполнять свои обязательства. Потому что главный ресурс компаний — люди. Именно поэтому банки сегодня инвестируют не только в компенсации, но и в программы благополучия, внутренние коммуникации, обучение, комфортную среду и развитие HR-бренда.

HR-бренд банка: от формальности к заботе о человеке

Ключевым трендом последних лет стала трансформация HR-бренда из формального образа «надежного работодателя» в живую систему поддержки сотрудников. Банки начали активно внедрять практики, которые помогают удерживать людей и снижать уровень тревожности.

Компании проводят регулярные опросы вовлеченности, оценивают уровень стресса сотрудников, запускают горячие линии поддержки, вебинары по ментальному и физическому здоровью. Во многих организациях появились программы wellbeing и так называемые добросервисы — бесплатная помощь психологов, юристов и финансовых консультантов.

Особое внимание уделяется медицинским программам. Расширенный полис ДМС уже воспринимается как обязательный минимум, а не как привилегия. Банки включают в страховки психологическую поддержку, онкострахование, медицинские чекапы и консультации специалистов. Здоровье сотрудников стало важной частью HR-бренда.

Даже в условиях оптимизации расходов многие работодатели приняли решение сохранить программы благополучия в полном объеме. Появились гибкие льготы и «кафетерии бенефитов», когда сотрудник сам выбирает, на что потратить выделенный бюджет: спорт, обучение, путешествия, товары или сервисы.

Важным сигналом заботы стали и бытовые вещи: корпоративное такси после поздних смен, комфортные офисы, зоны отдыха, корпоративные мероприятия, совместные активности после работы. Банки и крупные компании стремятся вернуть сотрудникам «вкус» к офисной жизни и ощущение сообщества после периода удаленной работы.

Удержание сотрудников стало важнее найма

На фоне кадрового дефицита работодатели изменили стратегию управления персоналом. Если раньше компании были сосредоточены на активном найме, то теперь главный приоритет — удержание ключевых специалистов.

Рост зарплат стал точечным. Универсальная индексация для всех сотрудников уходит в прошлое: повышение получают прежде всего те, кто влияет на выручку или обладает редкими компетенциями.

Как отметил **Борис Курбатов,** основатель и генеральный директор DreamJob:

«Средний рост медианных зарплат составил около 17–18% год к году, в отдельных профессиях прибавка превысила 30%. Это не отражает ситуацию в целом: компании стали конкурировать за редких специалистов. Раньше практиковали единый подход — всем повысили, задали зарплатные вилки; сейчас так уже не работает. Работодатели вынуждены искать различные компенсационные решения в зависимости от позиции сотрудника».

При этом компании стараются более гибко управлять затратами: фиксированную часть дохода сдерживают, а мотивацию переносят в бонусы. Однако сотрудники по-прежнему ориентируются именно на стабильный оклад — особенно в условиях неопределенности.

Банки также активно развивают долгосрочные программы удержания: жилищные субсидии, льготные кредиты, помощь с ипотекой, корпоративные программы лояльности. Практика показывает: сотрудника, которому компания помогает с жильем, переманить значительно сложнее.

Забота о психоэмоциональном состоянии становится частью корпоративной культуры

Еще несколько лет назад обсуждение ментального здоровья в корпоративной среде считалось редкостью. Сегодня крупные работодатели, включая банки, открыто говорят о выгорании, тревожности и эмоциональной неустойчивости.

Компании внедряют программы по профилактике стресса, обучают сотрудников навыкам саморегуляции, проводят когнитивные тренировки и создают пространства для эмоциональной перезагрузки.

Участники подобных программ отмечают снижение уровня тревожности и повышение концентрации. Работодатели все чаще приходят к выводу: многие увольнения можно предотвратить, если вовремя поддержать человека и помочь ему справиться с эмоциональным напряжением.

Внутренние коммуникации также становятся более человечными. Например, в одном из крупнейших банков был запущен проект «Всё пропало!», где сотрудники и руководители открыто рассказывают о собственных ошибках и профессиональных провалах. Идея проекта строится на простой мысли: ошибаться нестрашно, а умение признавать ошибки укрепляет доверие внутри команды.

«Очень сложно быть командным игроком, если в критический момент ты не можешь принять ответственность».

Такие проекты создают атмосферу психологической безопасности — одного из ключевых факторов сильного HR-бренда.

Корпоративная культура становится главным аргументом для возвращения сотрудников

Еще один заметный тренд на рынке труда — возвращение бывших сотрудников. Компании все чаще воспринимают бывших работников не как «ушедших навсегда», а как потенциальных кандидатов на возвращение. Причина проста: в условиях кадрового дефицита работодатели ценят быструю адаптацию и высокую лояльность таких специалистов.

Мария Лапина, директор по персоналу девелоперской компании October Group, отметила:

«Все чаще внутри HR-сообщества обсуждают ситуации, когда сотрудники возвращаются по два или даже три раза. У таких людей быстрая интеграция, высокая вовлеченность и лояльность».

Особенно показательно, что сотрудники часто уходят ради более высокой зарплаты, но возвращаются ради комфортной культуры и команды.

Анна Федотовских, представитель компании EKF Connect, так описала этот тренд:

«Уходят за деньгами, возвращаются к нам за корпоративной культурой, комфортом и коллегами. Мы знаем про токсичность у конкурентов. Уходят за деньгами — возвращаются к людям».

Для банков это особенно актуально: в высокострессовой среде именно атмосфера внутри команды становится фактором удержания.

Молодое поколение меняет требования к работодателям

Зумеры и молодые специалисты по-другому смотрят на карьеру и корпоративную среду. Для них важны не только зарплата и статус работодателя, но и ощущение смысла, гибкость, возможности развития и ценности компании.

Исследования показывают, что среди ключевых факторов выбора работодателя растет значимость конкурентного соцпакета, карьерного трека, корпоративной социальной ответственности и культуры компании.

При этом молодежь ожидает от работодателя современного подхода ко всему — от коммуникаций до внешнего вида офисов и дресс-кода. Даже банки, традиционно считавшиеся консервативной отраслью, начали отходить от жесткого дресс-кода. Все чаще сотрудники носят более демократичную одежду, а корпоративный мерч становится частью HR-бренда. Компании создают собственные коллекции одежды, корпоративные магазины и welcome-наборы. Одежда превращается не просто в сувенир, а в инструмент формирования идентичности и принадлежности к команде.

Как сообщила **Розалина Сейранян,** партнер агентства Braining Group:

«Когда видишь сотрудника крупной компании в худи актуального кроя и цвета, ты мгновенно считываешь: там свои. Там работают люди, которые живут в том же культурном поле. Такой бренд сразу кажется ближе и современнее».

Развитие сотрудников и обучение становятся частью стратегии удержания

Еще один важный тренд — инвестиции в обучение и внутреннее развитие. Банки активно развивают менторские программы, внутренние карьерные треки и образовательные проекты.

Менторство помогает быстрее адаптироваться, развивать лидерские компетенции и преодолевать разрыв между поколениями внутри компаний.

При этом работодатели начинают работать не только с сотрудниками, но и с их семьями. Появляются программы профориентации для детей, стажировки, экскурсии по офисам и даже корпоративные образовательные проекты формата «детского MBA».

Компании рассматривают это как долгосрочную инвестицию в будущие кадры и одновременно как инструмент укрепления лояльности сотрудников.

Офис и рабочая среда становятся частью HR-бренда

После пандемии отношение к офису кардинально изменилось. Сегодня офис — это уже не просто рабочее пространство, а важный элемент HR-бренда.

Сотрудники оценивают не только зарплату, но и качество среды: расположение офиса, наличие парковки, зоны отдыха, возможность сосредоточенной работы, эргономику пространства. Особенно это важно для молодых специалистов, которых работодатели пытаются вернуть с «удаленки» в офис.

Комфорт становится конкурентным преимуществом. Банки начинают понимать: удержать талантливого сотрудника невозможно, если рабочая среда вызывает раздражение и усталость.

Как сегодня звучит HR-бренд банков

Современный HR-бренд банковского сектора все чаще строится не вокруг статуса и стабильности, а вокруг людей, поддержки и совместного развития.

Компании стремятся говорить с кандидатами человеческим языком, подчеркивая не только карьерные возможности, но и атмосферу внутри команд.

Сегодня работодатели стараются транслировать простую мысль: «мы рядом», «мы поддерживаем», «мы развиваем», «мы команда». Потому что в условиях кадрового дефицита выигрывают не те компании, которые предлагают только высокую зарплату, а те, где сотрудники чувствуют уважение, безопасность, возможности роста и человеческое отношение. Б.О