

08 декабря 2021

## Банки предпочитают дисциплинированных

Вынужденная «удаленка» привела к тому, что банки и IT-компании ввели новые требования к сотрудникам при найме. Но несмотря на то, что они могут сэкономить на офисе и технике, большая часть банков все равно предпочитает выводить в офлайн как можно больше людей. При этом лишь небольшая часть признается в использовании программ слежения и контроля рабочего времени на работе.

### КОНСЕРВАТОРЫ ПРОТИВ ОНЛАЙНА

Банки хотят сэкономить на содержании офиса, поэтому большая часть из них выбирает гибридную форму работы или стремится вывести в офлайн как можно больше сотрудников. Как минимум треть, а иногда и 60% сотрудников работают из офиса.

Так, в банке «Зенит» менее 3% сотрудников работают полностью в дистанционном режиме, рассказала директор по персоналу банка **Алия Саматова**, а большая часть — в гибридном формате. Кандидаты, которым домашние условия не позволяют работать из дома, выбирают офис, отметили в банке.



В том числе это связано с тем, что банки — это классический и консервативный бизнес. Например, в пресс-службе банка «Русский стандарт» отметили, что, несмотря на все преимущества интернет-общения, пока рано говорить о полном переходе только на онлайн-обслуживание банковского сектора России, особенно для классических банков с региональными клиентами.

Возможность удаленной работы в банковской сфере стала обыденностью только после марта 2020 года. «Сейчас мы скорее считаем нашим преимуществом гибкость, когда у сотрудника есть возможность варьировать удаленную и офисную работу», — призналась руководитель департамента по работе с персоналом и административным вопросам MC Bank Rus **Полина Коржевская**.

В банковском секторе внимательно следят за всеми обновлениями и распоряжениями властей, которые касаются COVID-19. В пресс-службе банка «Открытие» отметили, что доля выходящих в офисы ежемесячно пересматривается руководством банка и его структурными подразделениями в зависимости от напряженности эпидемиологической ситуации и решений властей.

**Несмотря на данные опросов, выясняется, что не все сотрудники в восторге от «удаленки». Это связано не только с адаптацией квартиры под офис, сложностью коммуникаций и обеспечением непрерывности процессов в банковской сфере.** «Ранее “удаленка” не приживалась по банальной причине: сотрудникам просто тяжело работать из дома. У кого-то дети, у кого-то не предусмотрено рабочее место, ну и, конечно же, не хватает

социального взаимодействия», — рассказала «Б.О» **Светлана Ульянова**, директор по продажам RTM Group.

Еще одна проблема — недостаток офлайн-общения, который ощущают многие сотрудники, по крайней мере в банковском секторе. «Несмотря на то что “удаленка” стала распространенным и заманчивым форматом на рынке труда, она может скрывать за собой риск переработок, нехватку живого общения и монотонный образ жизни. Это уже ощущают и понимают многие кандидаты, приходящие на собеседование», — сказала **Ольга Казанская**, председатель правления банка «Оранжевый».

Тем не менее «удаленка» по-прежнему остается одним из преимуществ при найме, особенно в сфере IT. «Согласно результатам проведенного в октябре исследования внутри нашей компании, в настоящее время большинство работников предпочитают гибридный формат работы. При этом большинство опрошенных не планируют возвращаться из удаленного формата в офис — по нашим оценкам, вернуться туда на постоянной основе хотели бы только 15–20% штата компании», — рассказали в компании FIS («Финансовые информационные системы»).

**Дарья Касаткина**, заместитель руководителя направления рекрутмент ГК «КОРУС Консалтинг», также отметила, что «удаленка» не перестала быть преимуществом при найме: «Мы и сейчас встречаем кандидатов, которые между разными офферами выбирают тот, где можно работать из дома. И есть IT-компании, которые рассматривают только офисный формат — чаще всего это околосударственная сфера».

Поэтому многие банки и технологические компании выбирают гибридный формат работы. «Офис для нас — это способ сменить обстановку, место встречи коллег. Если удаленный сотрудник хочет познакомиться с командой или поработать в офисе, компания оплачивает ему перелет и проживание в Воронеже», — рассказал **Владимир Макеев**, директор Surf.

Что касается IT-компаний, то многие отмечают, что им стало легче работать, когда на принудительную “удаленку” отправили всех. Хотя бы потому, что IT-специалистам не приходится ходить в пиджаках и «пропикивать» каждый выход и вход с работы и обратно. «С переходом на “удаленку” мы зафиксировали увеличение производительности, особенно в командах, которые ранее сидели на территории заказчика. У них ушел стресс. Приведу банальный пример, для работы из офиса заказчика — крупного банка разработчикам приходилось соблюдать строгий дресс-код, что не очень принято в среде IT-специалистов. Работа из дома определенно добавила комфорта и вовлеченности», — поделился наблюдениями **Дмитрий Скрипкин**, HR-директор компании «Рексофт».

Большинство сотрудников банков и IT-компаний высказались за гибридный формат, однако, например, **Екатерина Максименко**, HR-директор компании «ИнфоТеКС», рассказала, что сотрудники в компании остановились на форматах либо полностью удаленной работы, либо полностью офисной. «Гибридная форма оказалась гораздо менее удобной и для нас, и для сотрудников», — отметила она.

## ЭКОНОМНАЯ ЭКОНОМИКА ГИБРИДА

Несмотря на то что банки стремятся вернуться в доковидные HR-времена, их экономия очевидна: большинство удаленных сотрудников работают на собственных компьютерах, и наличие хорошего интернета и компьютера становится одним из требований при приеме на работу.

«В современных условиях для нас очень важна самоорганизованность будущих сотрудников, а также их возможность трудиться удаленно из дома. Мы уточняем наличие компьютера, хорошего интернета и других условий, которые помогают организовать рабочее место. Гибридная форма стала для нас повседневностью, теперь она касается не только IT-сферы. Мы все чаще делаем выбор, опираясь на компетенции кандидатов, а не на их возможность прийти в определенный офис», — сказала Ольга Мартынова, директор департамента персонала СКБ-банка.

Еще одна статья экономии — возможность нанимать сотрудников из регионов, и этим уже давно пользуются IT-компании. Теперь эта тенденция дошла и до банков. **Мария Мосина**, директор по персоналу Росбанка, рассказала, что удаленный найм позволяет привлекать в команду лучших специалистов без привязки к географии, что комфортно для кандидатов и серьезно расширяет возможности банка.

Как показывает практика, удаленный формат работы все-таки является преимуществом, рассказала **Полина Серебрякова**, руководитель департамента по работе с персоналом Citi в России, Украине и Казахстане: «Недавно мы наняли сотрудника в области технологий во Владивостоке. Благодаря разнице во времени с Москвой, он выполняет задачи, которыми раньше занимались московские сотрудники в ночную смену. В этом случае

“удаленка” стала прекрасной возможностью присоединиться к команде глобального банка с сильной корпоративной культурой», — говорит она.

«Появилась настоящая свобода выбора: “удаленка”, офис или возможность совмещать. Нет никакой разницы, где работает сотрудник. Он получит равные условия — от заработной платы до оснащения рабочего места. Это позволило нам за последний год нанимать сотрудников не только в тех городах, где расположены основные офисы», — согласилась с Полиной Серебряковой директор по персоналу Модульбанка **Анастасия Ожогова**.

IT-компании оказались в выигрыше: они изначально затачивали наем сотрудников под работу в распределенной команде. Для них теперь главным преимуществом стали интересные задачи: «Главным преимуществом для кандидата мы всегда считали интересные масштабные проекты с современным стеком, возможность работать в команде профессионалов», — отметила **Мане Фаворская**, директор по персоналу Arcsinus.

Даже в тех IT-компаниях, где 100% сотрудников работают удаленно, ряд работников предпочитают хотя бы раз в неделю посещать офис для смены домашней обстановки. Это позволяет им оставаться в тонусе, поделилась наблюдениями **Светлана Ульянова**, директор по продажам RTM Group.

## БОЛЬШОЙ БРАТ ПОД ПРИКРЫТИЕМ

Одна из главных проблем, с которой столкнулись многие, в том числе банки и даже адаптированные к работе с распределенным офисом IT-компании, — контроль за рабочим временем сотрудников. Мало кто признается в использовании специальных программ слежения, все утверждают, что

ориентируются на выполнение задач, а контролируют удаленных сотрудников максимум переписками в мессенджерах и онлайн-встречами.

*Основной посыл почти всех банков, околобанковских и IT-компаний — неважно, чем занимается сотрудник, главное — выполнение задач. А контроль с помощью специальных программ демотивирует сотрудников и разрушает корпоративную культуру.*

Контролировать выполнение задач сотрудниками на удаленном режиме позволяет организованное наставничество, коллективная работа над проектами, система фиксации рабочего времени, а также сознательность самих работников, рассказали в компании FIS.

Но контроль за сотрудниками — все же не редкость в банках. Так, в пресс-службе Газпромбанка «Б.О» рассказали, что практика управления территориально распределенными командами была внедрена еще до пандемии в связи с процессами релокации отдельных функций из Москвы в регионы. «В связи с релокацией в банке были внедрены специальные программы управления рабочим временем территориально распределенных работников и контроля исполнения задач, которые активно развиваются и применяются в банке в пандемию», — отметили в кредитной организации.

В IT-компаниях, вероятно, с более богатым опытом работы с удаленными работниками, чаще говорят о контроле рабочего времени. Исполнительный директор eKassir **Дмитрий Голован** рассказал, что для контроля используются периодические статусы и их проверка, программа трекинга рабочего времени Clockify, регулярные отчеты руководителям отделов,

ежедневные конференции в Zoom.

Сами IT-специалисты считают очень перспективной разработку программ, которые позволяют контролировать занятость сотрудников в рабочее время. «Специальных средств мониторинга удаленных сотрудников малый и средний бизнес чаще всего позволить себе не может. В настоящий момент мы занимаемся разработкой собственного продукта для этих целей и считаем это перспективным направлением», — заявила Екатерина Максименко («ИнфоТеКС»).

В некоторых компаниях считают, что контроль дело необязательное, главное результат. «Как такового контроля сотрудников, находящихся на удаленке, у нас нет. Во-первых, у всех есть показатели эффективности, и каждый сотрудник знает, что он должен сделать, чтобы быть успешным. Мы не отслеживаем детально время, которое сотрудник провел за рабочим местом: он может отработать сегодня восемь положенных часов, а завтра пять, если его общая эффективность остается на высоком уровне. Но если сотрудник регулярно не выполняет свою работу, то это будет видно уже в рамках буквально 3-4 дней. Плюс у нас в компании принята культура планерок, когда руководитель заряжает команду, оговаривает задачи и отслеживает результаты. В такой обстановке сложно работать неэффективно», — сказал **Дмитрий Спиридонов**, сооснователь и генеральный директор CloudPayments

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ — НОВЫЕ ПРАВИЛА

Чтобы было проще контролировать сотрудников, банки и IT-компании нашли выход: уже при найме они стараются отсеять тех, с кем могут быть проблемы.

«Мы стараемся еще на этапе собеседования найти тех специалистов, которые не нуждаются в мониторинге», — сказал **Дмитрий Головкин**, руководитель отдела подбора персонала Umbrella IT.

При найме теперь важнее становятся soft skills, потому что на “удаленке” нужны дисциплина и самоорганизованность. Либо это новые требования, либо на них теперь делают бОльший акцент при найме.

«Мы не используем специальные программы контроля сотрудников, поскольку это разрушает психологическую безопасность, которая существует в нашей компании. Вместо контроля мы стараемся использовать доверие и управление со стороны менеджера — считаю, что это почти всегда эффективно. Однако такое управление требует еще на этапе подбора сотрудников не только учитывать навыки и знания, но и внимательнее оценивать уровень ответственности и самодисциплины», — рассказал **Павел Онохин**, директор по персоналу ОСГ «Рекордз Менеджмент» в России и СНГ, компании по управлению корпоративными данными.

«Одним из наиболее востребованных качеств в этих условиях стали высокоразвитые soft skills — навыки эффективной коммуникации и социализации в меняющейся среде. При найме мы уделяем особое внимание умению человека не только быстро обучаться, расставлять приоритеты и работать автономно, но и выстраивать общение с коллегами, партнерами и заказчиками, оперативно предоставлять и получать обратную связь, находить общий язык и взаимопонимание. Дефицит “живых”

коммуникаций должен быть компенсирован систематическими виртуальными. Сегодня это особенно ценно», — поделились своим опытом в компании FIS.

Во время собеседований руководители стали больше обращать внимания на soft skills, согласилась **Мария Мосина** (Росбанк). «Таким образом, уже на входе в команду попадают активные и инициативные сотрудники, которые не боятся меняться. Это очень важно при дистанционном формате работы», — сказала она.

Еще одно новшество — более высокие требования к качеству цифровых коммуникаций — отметили в EGAR Technology. Например, нельзя забывать ответить на сообщение в мессенджере или e-mail, так как это вызывает существенные задержки и лишние трудозатраты в выполнении задач. Усиливаются требования к качеству работы с Jira и Git. Практически у всех сотрудников появилась необходимость научиться работать с онлайн-сервисами для веб-конференций, поскольку обучение и многие рабочие встречи перешли на этот формат взаимодействия.

«Бизнесу необходимо, чтобы люди соответствовали существующим реалиям: были более гибкими в мышлении, быстро адаптирующимися к постоянным изменениям и форматам работы, имели развитые коммуникативные и digital-навыки, навыки тайм-менеджмента и самоорганизации. Качества, описанные выше, сегодня — must have для кандидатов и сотрудников», — согласилась **Екатерина Григорьева**, директор по работе с людьми РГС Банка.

Еще больше внимания обращается на ответственность кандидатов, отметила **Юлия Каликина**, директор по работе с персоналом РН Банка. Также

появилась необходимость каждому сотруднику быть более самоорганизованным, вовлеченным и самостоятельным, добавляет Елена Скволыгина, начальник отдела обучения, развития и подбора персонала HRD.

IT-компания, которые оказались в чуть более выгодном положении с точки зрения опыта удаленной работы, тоже немного изменили требования.

Например, они повышают требования к сотрудникам из регионов: «Когда мы нанимаем сотрудников из других городов, к ним — повышенные требования.

Они должны быть еще более организованными и самостоятельными, чем сотрудники из нашего офиса в Нижнем Новгороде. И в целом, мы обращаем внимание на базовые soft skills, на которые мы могли бы закрыть глаза, беря кандидата в нашем городе», — рассказала **Ирина Страхова**, HR-директор VoiceTech-компания Neuro.net.

«При отборе персонала мы стали уделять больше внимания оценке уровня развития двух компетенций — это «Забота о порядке» и «Поиск информации», так как организованность и умение быстро собрать информацию крайне важны при работе в условиях дистанционного рабочего дня», — добавила **Оксана Ткачева**, директор по персоналу группы компаний Angara.

## ESG И LWB

Во многих банках отметили, что изменились не только требования к кандидатам, но и наоборот. Кандидаты оценивают, насколько миссия и ценности компании, ее корпоративная культура совпадают с их видением мира, обращают также внимание на успешность работодателя в корпоративном управлении, экологическом и социальном вкладе,

поделилась наблюдениями Полина Серебрякова (Citi).

«Кандидаты стали чаще интересоваться, насколько банк вовлечен в ESG-повестку. Наш банк [внедряет ESG-практики](#) уже много лет и сегодня является одним из лидеров среди банков в области устойчивого развития — это, безусловно, привлекает специалистов, которым небезразличны вопросы экологии, благотворительности, прозрачности деятельности», — отметила директор по персоналу Московского кредитного банка **Алена Ефремова**.

«Мы получаем от молодых сотрудников большое количество вопросов, связанных с Work and Life балансом. Такая тенденция началась около 10 лет назад и продолжает развиваться», — рассказал **Владимир Химаныч**, управляющий директор по работе с персоналом Райффайзенбанка. Тенденцию к расстановке приоритетов в сторону баланса между работой и жизнью подтвердила и **Ольга Мартынова**, директор департамента персонала СКБ-банка.

## НЕ ТОЛЬКО СНАРУЖИ, НО И ВНУТРИ

«Удаленка» привела еще и к тому, что банки и IT-компании начали пересматривать требования к уже работающим сотрудникам. Например, новых требований в связи с переходом на гибридный и удаленный форматы работы у банка «Зенит» не появилось, но зато в планах — регламентация количества онлайн-встреч в календаре, так как сейчас их число существенно возросло, поделилась идеями директор по персоналу банка «Зенит» **Алия Саматова**.

В банке «ДОМ.РФ» рассказали, что сейчас все руководители проходят дополнительное обучение по удаленному управлению командой.

Усилились требования к безопасности рабочего места сотрудника: «Мы регулярно проводим обучение персонала в этой сфере и живые тренинги. Так, мы использовали некоторые техники социальной инженерии внутри компании, для того чтобы обратить внимание сотрудников на то, как легко получить доступ к конфиденциальной информации», — сказала Светлана Ульянова, директор по продажам RTM Group.

Банки и IT-компании утверждают, что на текучку кадров пандемия особо не повлияла, однако недавно компания FinExpertiza опубликовала свои выводы по данным Росстата: в России в 2021 году работу меняют чаще, чем в предыдущие семь лет. Второй квартал стал рекордным по числу увольнений на средних и крупных предприятиях, подсчитали в FinExpertiza. Среди причин лидирует уход по собственному желанию. «Волна увольнений» компенсировалась рекордными темпами найма, в банках и IT-компаниях.

В компании РДТЕХ подтвердили общую тенденцию по текучке. «В 2021 году, после периода стабильности 2020 года, мы вышли на такой же уровень, как в 2019 – около 15%. В IT традиционно сложно с персоналом: при высоком спросе на специалистов всегда есть выгодные предложения, сотрудники понимают свою востребованность, не боятся пробовать что-то новое и менять работу. Безусловно, как работодатель мы стараемся, чтобы этот процент не увеличивался, и чтобы у наших коллег не возникало желания покинуть компанию», — отметила **Анна Вохмянина**, директор по персоналу РДТЕХ.

Своими методами борьбы с текучкой поделился Дмитрий Спиридонов. В компании решили начать с себя: «Мы выявили новые требования к себе как к компании. Как и многие, мы столкнулись с трудностью распространения корпоративной культуры среди удаленных сотрудников. Сейчас мы это делаем преимущественно с помощью мерча, коммуникации, вовлекающих конкурсов среди сотрудников, чтобы каждый чувствовал себя частью компании».

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

### **Александра Остановская, директор по персоналу SBI Банка**

SBI Банк в 2021 году бесповоротно перешел на гибридный режим работы: мы переехали в офис меньшей площади, в котором одновременно могут работать не более 120 человек. Ввели систему букирования рабочих мест и перевели все рабочие встречи в MS Teams. Все регулярные встречи проводим онлайн, а при обсуждении стратегии и других основополагающих тем собираемся в офисе. Также мы нанимаем сотрудников в регионах: в Оренбурге, Калининграде, Казани и других городах России. Дали свободу сотрудникам приезжать в офис по мере необходимости: более половины из них работают из дома на оборудовании, которое они получили в офисе. В соответствии с законодательством мы компенсируем сотрудникам расходы на удаленную работу: оплачиваем электричество и интернет.

Коронавирусная инфекция пока не думает отступать, власти регулярно вводят новые ограничения и затем смягчают их, но в этой ситуации мы ощущаем себя максимально комфортно, так как подготовлены к любым ограничениям.

Большинство развивающих мероприятий также проводим онлайн, используя множество вовлекающих решений. Например, во время welcome-тренинга для всех новых сотрудников мы приглашаем одного из топ-менеджеров банка принять в нем участие и поделиться своей историей: что его/ее привело в SBI Банк, в соответствии с какими принципами он/она работает и что ценит в сотрудниках. Это помогает переключиться на нашу корпоративную культуру, быстрее понять, как устроена наша жизнь в SBI Банке, и ощутить наши ценности.

Тренинг «Основы управления» для менеджеров мы строим вокруг небольших модулей продолжительностью до полутора часов и чередуем их с проработкой навыков и знаний, полученных во время этих интерактивных занятий.