



СКОЛКОВО
Московская школа управления

НАВЫКИ И ЗНАНИЯ: КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К РАБОТЕ В ИНДУСТРИИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ?

Центр исследования финансовых
технологий и цифровой экономики
СКОЛКОВО-РЭШ

© 2019 Московская школа управления СКОЛКОВО

Все права защищены. Никакая часть настоящего отчета не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. Содержащиеся в настоящем отчете аналитические исследования являются выражением мнения авторов исследования, в том числе с использованием информации третьих лиц. Хотя источники приведенных в данном отчете сведений и данных считаются надежными, авторы исследования и владелец авторских прав не дают никаких заверений или гарантий, прямых или подразумеваемых, в отношении точности или полноты информации, на которой основано содержание настоящего документа.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
НАВЫКИ БУДУЩЕГО: ЧТО ПОМОЖЕТ СОХРАНИТЬ ИЛИ НАЙТИ РАБОТУ?	4
ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ – СТРАХОВКА ОТ ПОТЕРИ РАБОТЫ	4
ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ – НОВЫЙ MUST HAVE 21 ВЕКА	6
ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ТРУДА	8
КАДРЫ ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ НАСТОЯЩЕГО И БУДУЩЕГО	13
НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ В НОВОЙ СФЕРЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ	17
ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И КОМПАНИЙ	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	21
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ КОММЕНТАРИЙ	22

Введение

За последнее десятилетие экономика, как минимум в некоторых ее областях, видоизменилась до неузнаваемости. У компаний появляются новые продукты и бизнес-процессы, но в основе всех этих изменений стоит человек. Изменения, с одной стороны, формируют новые вызовы для текущих сотрудников компаний на всех уровнях, но с другой, порождают новые возможности, которые люди могут вовремя использовать, чтобы выбиться в новых лидеров трансформации.

Индустрия финансовых услуг – не исключение и сейчас находится в активном процессе цифровой трансформации¹. Помимо изменений ландшафта индустрии и бизнес-процессов, меняется в целом экосистема традиционных и новых участников рынка финансовых услуг. Сотрудникам компаний-участниц, а также новым и будущим участникам рынка труда, необходимо адаптироваться под изменения и понять, каким образом управлять своими навыками и умениями, чтобы оставаться конкурентоспособными и интересными работодателю.

Несмотря на то, что некоторые исследования и аналитические материалы пытаются представить свое видение на изменение рынка труда, в том числе индустрии финансовых услуг, мы все еще знаем не так много о том, каким образом выглядит полная картина трансформации, а также что специфического наблюдается с точки зрения индустриального и локального контекстов. Эти разрывы в существующей аналитике послужили мотивацией Центру исследования финансовых технологий и цифровой экономики СКОЛКОВО-РЭШ для систематизации текущих наработок по теме и определения стратегических точек роста для сотрудников и бизнесов. Проанализировав информацию из открытых источников ведущих исследовательских, аналитических, новостных, консалтинговых и регуляторных центров, мы определили основные тренды, которые лежат в основе изменений рынка труда в индустрии финансовых услуг и могут позволить сотрудникам и их работодателям оставаться актуальными.

Несмотря на все технологические прорывы и изменения в индустрии, человеческий труд все еще является основным ресурсом для индустрии финансовых услуг. При этом, сущность работы трансформируется от аналитики и других базовых функций к более креативным и сложным, таким как разработка и дизайн продукта, создание стратегии трансформации или ответы на видоизменяющиеся динамические вызовы. Одновременно с этим, сотрудники компаний получают доступ к новым ресурсам и инструментам, в том числе элементам искусственного интеллекта и машинного обучения, которые заменяют те функции и выполняют такие бизнес-задачи, для которых раньше требовались отдельные масштабные департаменты аналитики. С одной стороны, это приводит к тому, что некоторые работники опасаются потери работы и замены собственных позиций роботами, алгоритмами или другими альтернативами. С другой, это дает большее пространство для появления новых вакансий, трансформации текущих ролей человека в организации и позволяет работникам чувствовать себя более важным элементом цепочки

¹ Подробнее о цифровой трансформации финансовых услуг: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/2123-2019-11-06/>

создания ценности в компании.

Невозможно не упомянуть и социальные вызовы, которые трансформируют все аспекты жизни человека, начиная от работы и заканчивая личной жизнью. Возрастающие неопределенности и сложности текущих вызовов заставляют сотрудников обращаться к своим топ-менеджерам как к лидерам изменений, которые должны проактивно реагировать не только на бизнес-задачи, но и общесоциальные или даже общемировые проблемы и вызовы, такие как дискриминация на рынке труда по полу, расовой принадлежности или другим социо-демографическим характеристикам, этические вопросы и вопросы нарушения границ власти, новые технологические вызовы и др. Здесь особенную роль начинают приобретать не технические умения работы с определенными программами или жесткие знания фундаментальных дисциплин, а навыки межличностного общения, лидерства, работы в команде и других личных качеств, которым редко учат на формальных образовательных программах.

Все это приводит к одному результату: рынок труда в индустрии финансовых услуг меняется. Данная аналитическая записка призвана помочь всем заинтересованным участникам понять, как именно он меняется, что они могут сделать в контексте этих изменений и как не потерять собственных конкурентных позиций в такой ситуации. В частности, сотрудники компаний могут понять траектории развития своих навыков и умений, чтобы оставаться актуальными для новых профессий и задач в индустрии. Работодатели могут определить собственные роли для формирования поддержки и развития своего штата, чтобы нарабатывать активы и получать возможности прорыва по сравнению с конкурентами благодаря завоеванию и эффективному управлению талантами. Образовательные учреждения и эксперты могут понять, какие элементы подготовки необходимо интегрировать в программы и другие образовательные инициативы, нацеленные на подготовку кадров для индустрии финансовых услуг. Наконец, государство и регулятор могут определить области рынка труда, которые в большей степени нуждаются в поддержке.

Навыки будущего: что поможет сохранить или найти работу?

Экзистенциальные навыки – страховка от потери работы

Навыки становятся все более значимым конкурентным преимуществом на рынке труда, а эксперты отмечают, что они начинают играть более важную роль, чем классическое образование, получаемое в университетах, в основном из-за высоких темпов изменений в мире, за которыми традиционные университеты попросту не успевают². Финансовая индустрия – не исключение. В связи со значительным всплеском инвестиций в развитие искусственного интеллекта (ИИ) многие банки и другие финансовые институты ожидают снижения традиционных рабочих мест в их компаниях. И, если риски автоматизации и замены труда – это одно из веяний данного развития, то усложнение и трансформация

² <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/skills-not-job-titles-are-the-new-metric-for-the-labour-market/>

профессий – это другая сторона происходящих процессов. Даже если не будет полного устранения работы, произойдет трансформация существующих профессий и спектра задач сотрудников. Именно поэтому уже сейчас встает вопрос, как перед работодателями, так и перед существующими/будущими работниками: какие знания, навыки и компетенции будут востребованы в эру быстрых технологических изменений?

Если рассмотреть востребованность навыков в общем смысле, т.е. полезность вне зависимости от индустрии, то большинство экспертов сходятся во мнении, что критическими являются следующие навыки³:

- **Кооперация** (коммуникация, умение управлять конфликтными ситуациями, умение убеждать других, качество командной работы, кросс-(суб)культурность, эмоциональная грамотность, в том числе эмпатия)
- **Умение решать проблемы** (креативность, критическое мышление, умение задавать вопросы, навыки индукции и дедукция, умение концептуализировать и (пере-)структурировать информацию)
- **Инициативность** (внутренняя мотивация, принятие решений, умение работать в одиночку и самостоятельно определять проблему без внешней помощи)
- **Умение управлять стрессом и временем** (работа в сжатые сроки, соблюдение сроков, концентрация внимания, приоритизация)
- **Умение учиться и адаптироваться** (проактивность в самообучении, получение обратной связи и использование ее для улучшения своих навыков, знаний и компетенций)

Подобные навыки можно назвать экзистенциальными⁴ или прочными⁵, так как они не зависят от образования, текущей сферы занятости, не устаревают и повышают вероятность трудоустройства независимо от отрасли. В целом, они являются так называемой «страховкой получения работы»⁶ и защищают от ее потери.

³ <https://www.exeter.ac.uk/ambassadors/HESTEM/resources/General/STEMNET%20Employability%20skills%20guide.pdf>

⁴ <https://rb.ru/story/andrei-sharonov-oi/>

⁵ <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/soft-skills-are-hard-to-measure-and-in-demand-can-they-be-taught>

⁶ <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/soft-skills-are-hard-to-measure-and-in-demand-can-they-be-taught>

Несмотря на то, что компании часто делают упор на важность технических компетенций при отборе кандидатов на работу, такие навыки, как решение проблем и культурная осознанность настолько же важны, особенно для лидеров, ведущих компанию к цифровой трансформации. При этом техническими навыками иногда могут пренебречь при отборе, если у кандидата есть потенциал быстро им обучиться в процессе работы или тренингов на старте работы в новой должности.

Наиболее эффективные лидеры цифровой трансформации обладают следующими умениями и качествами:

- 1) **Умение задавать вопросы** и следить за тем, чтобы решения были направлены на правильно сформулированные проблемы
- 2) Хорошие **общие знания технологий** и то, как они работают (необязательно конкретные и/или специфичные навыки), которые помогают им отбирать лучшие технологические решения для их компаний
- 3) Умение **управлять процессами изменений**, связанными с новыми технологиями

Источник: Mercer and Oliver Wyman. *Engaging the Workforce in Digital Transformation*, 2018.

Цифровая грамотность – новый must have 21 века

На фоне активной цифровизации всех индустрий и становления цифровой экономики, еще одной важной областью знаний в 21 веке является цифровая грамотность. Согласно РОЦИТ⁷:

«Цифровая грамотность – это набор знаний и умений, которые необходимы для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов интернета. [Она] включает в себя **цифровое потребление** (знание и использование интернет-услуг для работы и жизни), **цифровые компетенции** (навыки эффективного пользования технологиями) и **цифровую безопасность** (основы безопасности в сети)».⁸

Так, например, цифровая безопасность – навык, которого не хватает многим работникам сегодня, из-за чего страдают в первую очередь компании-работодатели. В 2017 некоторые эксперты утверждали, что около 90% хакерских атак вызваны человеческими ошибками⁹, а, согласно отчету Egress Software Technologies 2019, 79% директоров IT департаментов в компании уверены, что за прошлые 12 месяцев их работники случайно поставили под риск конфиденциальные данные компании.¹⁰ Согласно данным компании Kaspersky, беспечность или неосведомленность работников является вторым основным фактором взломов и утечек данных (на первом месте стоят вредоносные программы)¹¹. Именно поэтому работникам будущего, во-первых, нужно осознавать ответственность за свои знания по цифровой безопасности и принимаемые на работе решения, а, во-вторых, быть

⁷ Проект Региональной общественной организации «Центр Интернет-технологий» (РОЦИТ) проводит замеры «Индекса цифровой грамотности» жителей России и способствует ее повышению с помощью различных мероприятий

⁸ Подробнее: <http://xn--80aaefw2ahcfbneslds6a8jyb.xn--p1ai/>

⁹ <https://chiefexecutive.net/almost-90-cyber-attacks-caused-human-error-behavior/>

¹⁰ <https://scoop-cms.s3.amazonaws.com/566e8c75ca2f3a5d5d8b45ae/documents/egress-opinionmatters-insider-threat-research-report-a4-uk-digital.pdf>

¹¹ <https://www.kaspersky.com/blog/the-human-factor-in-it-security/>

готовым к проверкам со стороны работодателя по базовым знаниям и навыкам в этой сфере.

Более того, к навыкам цифровой грамотности в рамках цифровых компетенций, относится знание необходимых программ, к примеру, языков программирования, инструментария для анализа данных, графического дизайна или специфичного для индустрии софта (например, -- в финансовой индустрии), а также умение критически воспринимать информацию, создавать и прорабатывать структуру и дизайн проблем/задач/решений и вообще в целом имеющейся информации. Сейчас это часто является одним из критериев при приеме на работу. Это не означает, что программирование и подобные навыки становятся ключевым фактором отбора в компании, однако какие-либо элементы и общее понимание структуры, процессов и подхода к решению задач с помощью автоматизации становятся необходимым элементом во многих профессиях в индустрии финансовых услуг. Особенно это актуально в компаниях, где одним из ключевых продуктов или его элементов является цифровой продукт, так как сотрудникам приходится взаимодействовать с программистами, которые его реализуют. Для этого необходимо иметь представление о том, что возможно сделать с помощью написания кода, сколько времени на это может потребоваться и каким образом наиболее эффективно построить коммуникацию с IT отделом.

Что касается цифрового потребления, то во время рабочего процесса это играет важную роль с точки зрения поиска необходимой информации, проверки используемых источников для ее получения, а также использования облачных сервисов для взаимодействия внутри компании. Помимо этого, на данный момент существует большое количество приложений, сайтов и других цифровых решения для оптимизации внутренней работы компании. Например, приложения по управлению временем и постановке задач могут помочь менеджерам получить количественные метрики по производительности своей команды, а инструменты визуализации или анализа – упростить выполнение задач, которые зачастую выполняются вручную. Коммуникация внутри департамента и между департаментами может переходить в мессенджеры, что особенно актуально при удаленной работе. Если у сотрудника нет навыка взаимодействия, поиска новых и отказа от старых цифровых продуктов, то он(а) может выпасть из рабочего процесса, что приведет к снижению эффективности как департамента, так и, возможно, всей компании.

Итак, подводя итоги, можно сказать, что на первое место в навыках и компетенциях будущего ставятся прочные навыки, которые касаются в первую очередь личности человека и его взаимодействия с другими людьми. Подобные навыки являются обязательными для успешного трудоустройства. Несмотря на это, благодаря активному развитию технологий во всех отраслях, начинают играть важную роль специфичные «цифровые» знания, однако они претерпевают постоянные изменения, для чего работнику необходимо постоянно поддерживать их актуальность.

Тренды на рынке труда

На данном этапе становления цифровой экономики все основные тренды связаны с изменяющимся ландшафтом трудоустройства по тем или иным причинам, например, из-за растущей автоматизации, роботизации, увеличения самозанятых и фрилансеров, а также последствиями в связи с этим, как для работников, так и для работодателей. Однако есть и новые тренды, направленные на высокий уровень доверия работодателям и формирование соответствующих ожиданий лидерства от них в разных вопросах жизни работника.

Тренд №1. Изменяющаяся география производства, дистрибуции и цепочек создания ценности

Согласно отчету ВЭФ (2018) к 2022 году 59% работодателей ожидает изменение в их цепочке создания ценности, а также релокация их производства и других операций. Одними из факторов выбора новой локации является наличие высококвалифицированных талантов на местах (74% ответивших), а также издержки (64% участников). Такие факторы для привлечения компаний, как гибкость локальных трудовых законов и близость сырья/исходных материалов играют менее важную роль.

Тренд №2. Размытие границ индустрий, приводящее к востребованности хороших профессионалов вне зависимости от отрасли

В последние годы, в основном благодаря активному вовлечению различных компаний в построение экосистем, появился тренд на стирание границ между разными индустриями¹². К примеру, традиционные финансовые институты начинают предоставлять телекоммуникационные услуги, развлекательный контент и услуги в области ритейла, и наоборот, большие технологические компании и ритейлеры активно развивают бизнес-направления, связанные с финансовыми услугами. Из-за этого **профессионалы**, даже с узкой специализацией в какой-то одной индустрии, **становятся востребованными в компаниях, которым раньше подобные кадры не были нужны**. Более того, постепенно на первый план выходят навыки и знания, которые можно транслировать между индустриями и применять в новых контекстах. Хорошим примером может быть навык «дизайн-мышление», который больше не ограничен только областями, связанными с дизайном, и нашел отклик в различных индустриях, включая финансовые услуги. Здесь он применяется, в первую очередь, для улучшения клиентского опыта и создания инновационных решений¹³.

¹² Подробнее о различных типах экосистем и об их различиях в междоународном контексте:

<https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/1852-2018-12-13/>

https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Report_Full_2019-11_ru.pdf

¹³ <https://erpminsights.com/applying-design-thinking-to-finance/>

Тренд №2. Люди боятся потерять работу; Автоматизация тех действий и инициатив, которые пока оставались под контролем человека

Согласно отчету Edelman Trust Barometer (2019)¹⁴ в 2019 году 59% всех опрошенных работников боятся, что из-за недостатка обучения и необходимых навыков, они не смогут получить высокооплачиваемую работу, 55% предполагают, что автоматизация лишит их работы, а 57% считают, что международные конфликты, связанные с тарифной политикой вредят компании, в которой они работают. Эти показатели выше для тех, кто работает в международных корпорациях – 63%, 60% и 64% соответственно. В целом, эксперты Edelman выделяют тренд на боязнь потерять свою текущую работу по тем или иным причинам, иногда независящим от работника.

С одной стороны, этот страх имеет основание, если посмотреть на тренды среди работодателей. Согласно отчету о будущем работы Всемирного Экономического Форума¹⁵ (2018) около 50% опрошенных компаний ожидают, что автоматизация уменьшит количество штатных работников с полной занятостью к 2022 году. По ожиданиям представителей компаний из различных индустрий, к 2022 году произойдут изменения в структуре «рабочей силы», а точнее ре-балансировка в пользу роботов: рабочие часы, которые в 2018 году выполнялись машинами, увеличатся на 13 п.п. с 29% до 42%. Более того, с наступлением эры искусственного интеллекта, под угрозой начинают находиться те самые задачи, которые раньше выполнялись только людьми¹⁶, тем самым «белые воротнички» могут пройти через тот же опыт, что и «голубые воротнички», которых когда-то заменили конвейеры и автоматизация. К примеру, под автоматизацию могут попасть коммуникация и взаимодействие с людьми, координация, развитие и управление, логика и принятие решений – сейчас автоматизация подобных функций доходит до 30%, 29% и 27% соответственно¹⁷.

С другой стороны, работодатели утверждают, что человеческая рабочая сила всегда будет востребована, просто в измененном формате. Согласно отчету WorldSkills (2019)¹⁸, из-за таких ограничивающих факторов, как невозможность общения с машинами на «естественном языке», пока их распространение в повседневной жизни не так велико¹⁹. 38% участников опроса ВЭФ (2018) планируют увеличить рабочую силу в новых форматах, которые будут повышать производительность компании, а еще около 25% предполагают, что автоматизация будет вести к появлению новых ролей для работников в компании. Согласно ВЭФ (2018), если брать среднее по всем компаниям к 2022, доля новых рабочих мест, среди общего количества рабочих мест вырастет с 16 до 27%; количество мест, замененных машинами, будет около 75 миллионов, тогда как рост новых ролей из-за ре-балансировки сил (машины vs алгоритмы vs люди) составит около 133 миллионов, что дает положительный тренд на занятость.

¹⁴ https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

¹⁵ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

¹⁶ CB Insights, Top AI Trends to watch in 2018 (2019)

¹⁷ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

¹⁸ https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf

¹⁹ Хотя эту проблему, уже пытаются решить такие большие технологические компании, как Apple, Google и Amazon в том числе благодаря технологиям NLP

К тому же есть те области, где человек справляется с задачами эффективнее алгоритма или робота. К примеру, к ним можно отнести²⁰:

- **неопределенное состояние/исключение из правил**: пока настоящего искусственного интеллекта с сознанием, такого, который мог бы разбираться с неопределенностями, не существует. Поэтому, в случае чего-то абсолютно неизвестного и нового, на что пока невозможно написать код или алгоритм, автоматизацию применить невозможно, а автоматизированные системы сами себя загоняют в черные дыры, если автоматизация не готова к возникающим вызовам²¹.

- **умение задавать вопросы, особенно в связи с событиями, которых не было до этого, а также оспаривать свое собственное решение, поведение и выводы**: постановка вопросов в необычных ситуациях пока остается на стороне человека, так как это сложно учесть в алгоритмах, написанных для машин. Более того, машины пока не научились оспаривать свои собственные решения и задавать вопросы сами себе.

- **эмпатия**: умение ставить себя на место другого, однако даже в эту сферу начинают проникать машины²².

- **обобщение абсолютно внешне несвязанной информации**: если сегменты информации никак не связаны друг с другом, то машине довольно сложно найти связь между ними и сформировать что-то целостное из этого, в тех случаях, когда нужны, к примеру, фантазия или вкус. Помимо этого, алгоритм может найти ложную корреляцию (spurious correlation), которая не имеет смысла, но будет иметь высокие математико-статистические показатели.

Тренд №3. Работа с подрядчиками/фрилансерами/узкими специалистами

Бизнесы продолжают активно вовлекаться в «gig economy» и переходить на аутсорсинг определенных функций. В совместном исследовании Гарварда и VCG про будущее работы²³, эксперты выделяют эти тенденции в 3 силы (из 15), которые изменяют структуру работы, так как больше заданий выполняются не штатными работниками, а:

- 1) временными работниками (нанятыми по временным контрактам на период выполнения проекта)
- 2) внешними поставщиками на аутсорсинге
- 3) фрилансерами (напр., с UpWork)

Согласно ВЭФ (2018) компании расширяют сеть внешних поставщиков/исполнителей/подрядчиков для выполнения узких заданий или любого другого функционала, которые не требуют штатного присутствия сотрудников. Более того, некоторые переходят на более гибкий график посещения офиса или вовсе на формат полностью удаленной работы²⁴.

²⁰ <https://rb.ru/story/andrej-sharonov-oi/>

²¹ Отличный пример подобного – DAO в системах, основанных на распределенных реестрах. Подробнее про состояние технологии в криптоиндустрии можно изучить в отчете «Технологии в криптоиндустрии: состояние, стратегии и эффекты»: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/1865-2018-12-21/>

²² <https://www.sciencedaily.com/releases/2019/07/190711141343.htm>

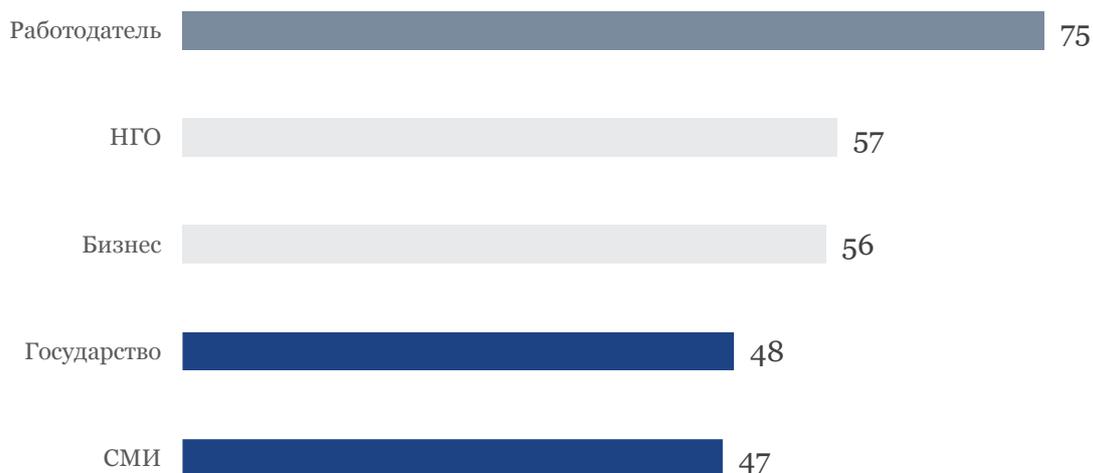
²³ <https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/research/Documents/Future%20Positive%20Report.pdf>

²⁴ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Тренд №4. Поиск лидерства у СЕО и компаниях и возрастающее доверие своему работодателю

Среди всех институтов, о доверии которым спрашивали в исследовании Edelman Trust Barometer 2019, наибольшему доверием пользуется компания-работодатель:

% Доверия



Источник: Edelman Trust Barometer 2019, оценка доверия каждому институту происходила по 9-бальной шкале, где 1 – «не доверяю ему вообще», 9 – «доверяю им очень сильно». Представленный на графике результат – усредненный показатель по всем респондентам из 27 стран, участвующих в исследовании²⁵

При этом показатели в разных странах варьируются от 56% в Южной Корее до 89% в Индонезии. Среди прочих стран, где больше всего доверяют своему работодателю, можно выделить Китай (86%), Индию (84%), ОАЭ (83%), Колумбию (83%), Нидерланды (82%), Мексику (82%), США (80%) и Канаду (80%). Показатель России находится на уровне в 63%²⁶. В основном доверие работодателю высокое из-за того, что люди считают взаимоотношения с коллегами более близкими и контролируемыми²⁷.

Более того, в 2019 году у работников меняются ожидания от своего работодателя. Теперь такие вещи, как наличие большей цели у компании, значимое социальное воздействие работы (67%); тренингов, возможности карьерного роста, интересной и приносящей удовлетворение работы (80%); непосредственное участие в планировании определенных процессов, а также возможность участвовать в принятии ключевых решений в компании, ценности и инклюзивная культура (74%) могут повлиять на выбор работодателя, а для некоторых и вовсе является ключевым фактором при выборе места работы, т.е. при

²⁵ Более подробная методология представлена в отчете Edelman Trust Barometer (2019):

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

²⁶ В онлайн-исследовании принимали участие 1150 респондентов из России, т.е. выборка была ограничена теми, у кого есть доступ к интернету. Альтернативных (напр., российских) источников по теме в открытом доступе не было найдено.

²⁷ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-20/employees-use-workplace-as-source-of-trust-as-pessimism-persists>

отсутствии какого-нибудь из вышеуказанных пунктов, люди отказываются от рассмотрения определенного работодателя (25%, 38% и 31% соответственно). оправдание подобных ожиданий работников напрямую влияет на уровень доверия работодателю.

Вдобавок, CEO становится новым «героем» для работников компании. 76% респондентов считают, что именно CEO в компаниях, где они работают должны брать на себя ответственность и изменять что-либо как в компании, так и в обществе, не дожидаясь регулирования/законов/других действий от государства. 71% респондентов утверждают, что для топ-менеджеров их компаний критически важно отвечать на такие вызовы, как индустриальные проблемы, политические события, национальные кризисные ситуации, а также проблемы, исходящие от сотрудников их компаний. 64% всех участников опроса уверены, что CEO компаний могут справиться с такими проблемами, как дискриминация и предубеждения, связанные с определенным типом работников, а также обучение и тренировка сотрудников для профессий будущего. Более того, от бизнесов ожидают достоверной информации по темам, о которых нет общего согласия в обществе, особенно в сфере глобальной экономики (72%) и технологий (58%).

Кейс Google

В ноябре 2018 года более 20000 сотрудников Google объединились, организовав протесты в офисах [Google](#) по всему миру (50 городов) из-за того, как компания подходила к решению проблем сексуального домогательства и ряда других проблем. Причиной стала статья в The New York Times, которая раскрыла, что Google выплачивал миллионы в качестве увольнительного пособия мужчинам из топ-менеджмента, которых обвиняли в сексуальных домогательствах. Сотрудники создали целый свод требований по поводу того, как решить эту проблему, в которых входили-таки пункты, как публикации прозрачной отчетности о случаях сексуального домогательства, дальнейшие раскрытия информации о заработных платах, появление Chief Diversity Officer, а также появление одного из представителей работников в борде компании.

Через год после протестов в компании действительно произошли изменения, включая появление программ дополнительной поддержки работников, а также пошаговой инструкции по тому, как проводить расследования проблемных ситуаций на работе. Вице-президент по операциям с людьми утверждает, что за год после протестов Google упростил процедуру сообщения о различных проступках, а также сделал процесс того, как жалобы обрабатываются, более прозрачным.

Данный кейс показывает, что работники ожидают «лидерского» поведения от топ-менеджмента. Работники Google объединились всем миром в активном протесте, когда менеджмент перестали быть «героями» в их глазах и всяческим образом пытались собственными силами добиться справедливости в компании.

Источники:

<https://www.nytimes.com/2018/11/01/technology/google-walkout-sexual-harassment.html>

<https://www.vox.com/recode/2019/11/1/20942488/google-discrimination-protest-employee-walkout-reset-podcast>

Исходя из вышеуказанных трендов, можно сделать вывод о растущей важности работодателя, как провайдера достоверной информации по различным направлениям, начиная от государственной повестки, заканчивая общемировыми проблемами. Более того, два на первый взгляд противоречащих тренда: усиление автоматизации и рост рабочих мест оказываются не враждующими, а дополняющими друг друга, где роботизация порождает новые, не существующие до этого рабочие места, с новыми квалификациями, для чего текущей рабочей силой, скорее всего, придется переучиваться или переводить свои навыки и компетенции на новый уровень. Помощь в этом работники также ждут от своих новых «лидеров» - менеджеров компаний, где они работают. Именно поэтому процесс отбора компаний для работы в целом меняется, и, при прочих равных, сотрудник может выбрать работодателя, который отвечает большему числу требований, не ограничиваясь предложенным уровнем заработной платы.

Кадры для финансовых услуг настоящего и будущего

В индустрии финансовых услуг тренды частично реплицируют общеиндустриальные, так как благодаря появлению финансовых технологий многие процессы переводятся в автоматический режим (напр. трейдеры заменяются алгоритмическим и высокочастотным трейдингом, а колл-центры и отделения банков – мобильными банками, чат-ботами или голосовыми помощниками). В свою очередь, появляются новые профессии – **аналитики больших данных, разработчики ИИ и нейросетей, эксперты в цифровой трансформации бизнеса** и многие другие, связанные с разработкой и адаптацией инноваций. То же самое касается и активного вовлечения индустрии финансовых услуг в gig economy²⁸.

Согласно недавнему исследованию IHS Markit²⁹ около 1,3 млн. работников банков в США к 2030 году потеряют работу или сменят свою позицию. В частности и в большей степени это касается таких вакансий, как представители по работе с клиентом, финансовые менеджеры, кредитные управляющие и те, кто работает с соблюдением регулирования (compliance). В основном это происходит из-за потенциального внедрения искусственного интеллекта (ИИ), как во фронт-офис (для непосредственного взаимодействия с клиентами), так и в бэк-офис (для оптимизации операционной деятельности) банков и других финансовых институтов³⁰. Несмотря на то, что до сих пор применение ИИ в банковской индустрии остается точечным, инвестиции в ИИ растут с каждым годом³¹ и согласно отчету Capgemini (2018) к 2020 банковская индустрия может увеличить выручку на 512 млрд. долларов, только благодаря «умной» автоматизации.

Несмотря на это, как и в других индустриях, считается, что технологии в финансовых услугах не заменяют человека, а скорее «усиливают» его возможности. Согласно серии статей Deloitte «Future of Work in Financial Services» из-за автоматизации рутинной работы, связанной с оформлением документов и прочей бюрократии, у работников освобождается больше времени, чтобы придерживаться более клиентоцентричных подходов и уделять больше внимания взаимодействию с клиентом напрямую, становясь его доверенным консультантом³².

При этом некоторые банки направляют свои силы на тренинги своих существующих работников, чтобы они могли справляться с новыми задачами. Так, например, Credit Suisse уже занимается обучением своих сотрудников, которых в потенциале заменит искусственный интеллект³³, а банк Citi запустил программу Professional Conversion Programme (PCP), направленную на развитие навыков, набирающих значимость в цифровой экономике, таких, как создание карт клиентских путей, дизайн-мышление, автоматизация и кибербезопасность³⁴.

Одним из важных факторов, влияющих на тренды развития работы будущего в сфере финансовых услуг, является модель цифровой трансформации этой индустрии в той или иной стране. Согласно исследованию Центра исследования финансовых технологий и

²⁸ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/us-financial-workplace-of-the-future.html>

²⁹ <https://technology.ihs.com/612413/artificial-intelligence-in-banking-report-2019>

³⁰ https://worldskills.ru/assets/docs/media/W/Sdoklad_12_okt_rus.pdf

³¹ <https://www.businessinsider.com/financial-institutions-boost-revenue-with-automation-2018-7>

³² <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/us-financial-workplace-of-the-future.html>

³³ <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/our-company/corporate-responsibility/employer/talent-development.html>

³⁴ <http://www2.humanresourcesonline.net/citi-launches-professional-conversion-programme-to-upskill-staff/>

цифровой экономики СКОЛКОВО-РЭШ³⁵, существует три модели развития финансовых услуг:

- **Российская модель**, где банк является центром экосистемы и предоставляет финансовые услуги как универсальный продукт
- **Американо-Китайская модель**, где технологические гиганты (бигтех-компании) – центр экосистемы и предоставляют финансовые услуги как универсальный продукт
- **Европейская модель**, где финтех-стартапы играют роль интерфейсов, банки – ячейки для хранения денег, а потребитель сам выбирает себе желаемый набор услуг, как в супермаркете

Таким образом, каждая модель приводит традиционных финансовых игроков в индустрии к различным вызовам, а работников индустрии к необходимости отвечать этим вызовам.

Если посмотреть на индустрию финансовых услуг в Америке и Китае, то там по сложившимся обстоятельствам после финансового кризиса 2008 года фокус был сильно смещен в сторону соблюдения регулирования и контроля над рисками. Банки перестали придавать большое значение всестороннему развитию своих работников и тем самым становились все менее и менее привлекательными для талантов³⁶. Часть талантливых работников стремилась попасть в большие технологические компании из группы FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google и Amazon), а другая часть – создать свой финтех-стартап или любой другой бизнес в Кремниевой Долине. Из-за этого банки снизили вероятность создания новых интересных продуктов – те, кто мог бы это сделать, просто не выбирали их в качестве работодателей, что помешало им достичь того же уровня, что и FAMGA в технологическом развитии и во взаимодействии с клиентом. Сегодня все компании FAMGA тем или иным образом предоставляют финансовые услуги, тем самым составляя серьезную конкуренцию банкам³⁷. Поэтому одним из трендов развития работы будущего в финансовых услугах Америки и Китая – уход работников и желание их привлечь обратно за счет только создающихся привлекательных условий. Тем не менее, пока достичь этого не сильно удастся. Согласно исследованию Mercer/Sirota (2018)³⁸ даже денежная компенсация не помогает банкам привлечь своих работников в Америке, где финансовые услуги – единственная индустрия, в которой работники скорее не выбирают остаться при предложении ровно такой же заработной плате, что и в другом месте.

В Европейском союзе и Великобритании традиционные финансовые институты становятся еще менее привлекательными³⁹, чем в Америке и Китае, так как в последнее время имеют низкую прибыль, крупные штрафы, постоянно меняющееся регулирование, а также нестабильную политическую обстановку в связи с Brexit. Согласно открытым

³⁵ https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Report_Full_2019-11_ru.pdf

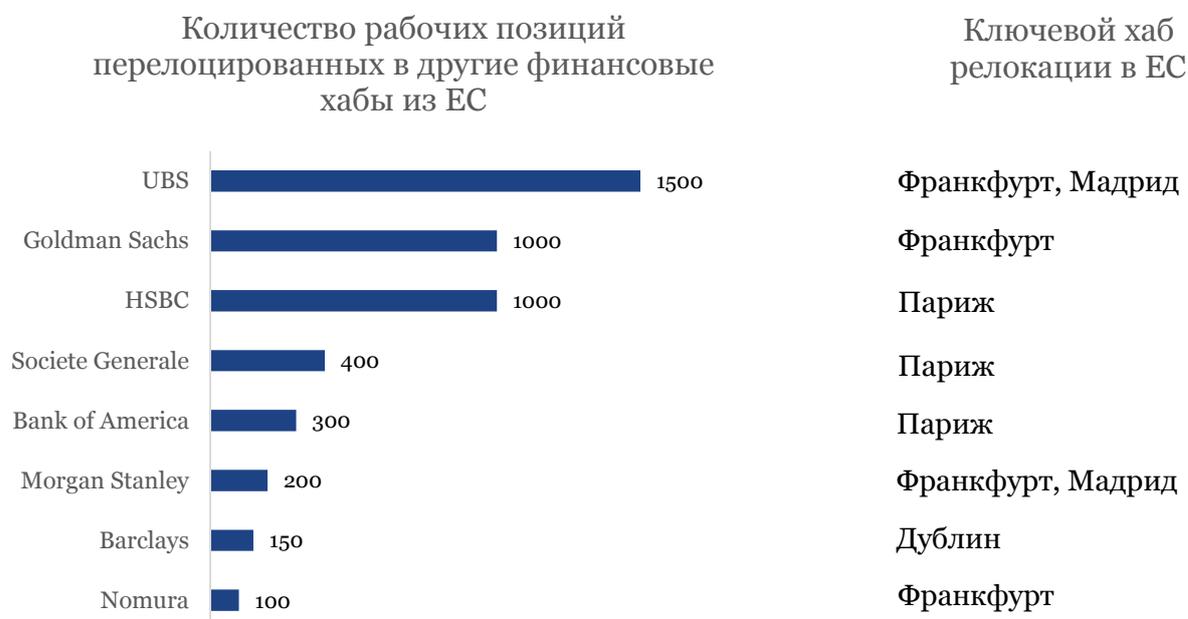
³⁶ <https://www.mercer.com/our-thinking/career/engaging-a-thriving-workforce-for-financial-services.html>

³⁷ https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Report_Full_2019-11_ru.pdf

³⁸ <https://www.mercer.com/our-thinking/career/engaging-a-thriving-workforce-for-financial-services.html>

³⁹ <https://www.cnn.com/2019/02/08/banks-in-europe-struggle-to-find-talent-with-us-rivals-paying-top-dollar.html>

данным источника Statista за 2018 год⁴⁰, большинство рабочих мест в банковском секторе будут релоцированы из Лондона во Франкфурт и в другие Европейские города:



Источник: Statista, 2018

Тем самым, для Великобритании в случае Brexit проблема привлечения талантов кажется еще более значительной.

В России сложилась противоположная ситуация. Банки – это некоторые «суперзвезды», где многие хотят работать. У них нет проблем в привлечении талантов: 3 крупнейших банка в России (ВТБ, Сбербанк и Газпромбанк) входят в топ-10, а еще 6 банков (Тинькофф, Райффайзенбанк, Открытие, Совкомбанк, Росбанк, Альфа-банк) в топ-50 лучших работодателей России в 2019 по версии Forbes⁴¹. Более того, банки в России как никто другой заинтересованы в поиске программистов и дата сайентистов из-за активного процесса цифровой трансформации. Так, например, сотрудников Тинькофф банка уже просят не называть свое место работы банком, так как эта компания больше, чем банк, благодаря своей экосистеме⁴², а руководство уже пару лет утверждает, что Тинькофф - это IT компания⁴³.

⁴⁰ <https://www.statista.com/chart/13412/frankfurt-is-winning-the-battle-for-londons-bankers/>

⁴¹ <https://www.forbes.ru/rating/387403-50-luchshih-rabotodateley-rossii-2019>

⁴² <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/06/16/804284-sotrudnikov-tinkoff-banka>

⁴³ <https://www.vedomosti.ru/finance/characters/2016/11/07/663760-kompaniya-stoila-dorozhe>

Кейс ВТБ

В 2018 году банк ВТБ начал активно вести политику на повышение количества IT-персонала для формирования новых конкурентных преимуществ, в том числе благодаря созданию инфраструктурных и технологических возможностей (напр., микросервисной архитектуры) для улучшения взаимодействия с клиентами и создания новых цифровых услуг. На начало 2019 года в банке работало около 2,7 тыс. специалистов в сфере информационных технологий, а в планах до 2020 увеличить число IT-сотрудников до 5 тыс. К ним относятся в основном разработчики, аналитики и тестировщики, но также и те, кто помогает управлять проектами, как с содержательной, так и с административной точки зрения.

Источник: https://www.cnews.ru/news/top/2019-02-07_bank_vtb_udvoit_itshtatnabrav_tsyachi_novyh_spetsialistov

Однако стоит отметить, что, несмотря на региональные различия, вызванные региональной спецификой цифровой трансформации, банки во всех странах постоянно ищут новые таланты с определенными навыками, которые помогли бы им вывести их продукты на новый технологический уровень, а также помочь остаться лидерами на рынке финансовых услуг в условиях усиленной конкуренции со стороны новых игроков.

Навыки, необходимые в новой сфере финансовых услуг

Помимо экзистенциальных навыков, которые обсуждались в самой первой секции, необходимых для получения работы и хорошего выполнения своих обязанностей вне зависимости от индустрии, в которой человек собирается работать, также есть технологические навыки, кадры с которыми в последние пару лет имеют больший спрос вне зависимости от индустрии. К таким относятся дата сайентист, кибер-инженер и cloud инженер. Индустрия финансовых услуг, находясь в активном процессе цифровой трансформации, – не исключение. Как и многим другим компаниям, провайдерам финансовых услуг необходимы веб-сайты и мобильные приложения удобные в использовании и с адаптивным дизайном. Компаниям требуются и более специфичные и сложные технологические продукты, поэтому востребованность работников с продвинутыми технологическими навыками только растет, например, с такими как компетенции в областях искусственного интеллекта, машинного обучения и облачных вычислений. Большой спрос сейчас и на таланты с навыками программирования на Swift, Javascript, Java, C #, C ++, Python & SQL. Однако все вышеуказанные кадры не всегда оказываются доступными, так как конкуренция за такие таланты происходит уже не внутри одной индустрии, а в межиндустриальном контексте.

Кейс Сбербанка

Сбербанк – одна из самых крупных компаний в РФ, которая обслуживает более 150 млн. клиентов в мире и 92 млн. клиентов в России*, а соответственно имеет масштабные базы больших данных. В 2016 году компания взяла курс на пополнение штата IT-специалистами, с целью продолжать более эффективно развивать свой цифровой бизнес**. В стратегии на 2018-2020 крупнейший российский банк запланировал почти на 100% избавиться от бумаги в отделениях за счет перевода в цифровой формат 75% внутренней операционной деятельности, предоставлять 60% сервисов в цифровом формате для физических клиентов и 55% для корпоративных клиентов***.

Согласно Bloomberg, Сбербанк пытается удержать специалистов от миграции в Кремниевую Долину за счет привлекательных условий, например, хороших зарплатных плат, что делает его одним из наиболее привлекательных работодателей в России. В 2016 году банк планировал увеличить количество дата-сайентистов до 400 чел., а в потенциале довести количество позиций в глубинной аналитике данных до 1000**. Причем поиски IT-специалистов ведутся не только по России, но и по странам СНГ. При этом Сбербанк не остановился на этом и в 2018 году запустил школу 21 для подготовки программистов, в которую может поступить любой желающий в возрасте от 18 до 30 лет****.

Источники:

*<https://www.sberbank.com/ru/about>

**<https://www.bloomberquint.com/onweb/tech-hiring-sprees-sees-russia-s-sberbank-catching-up-on-big-data8>

***<https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

****<https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10487352>

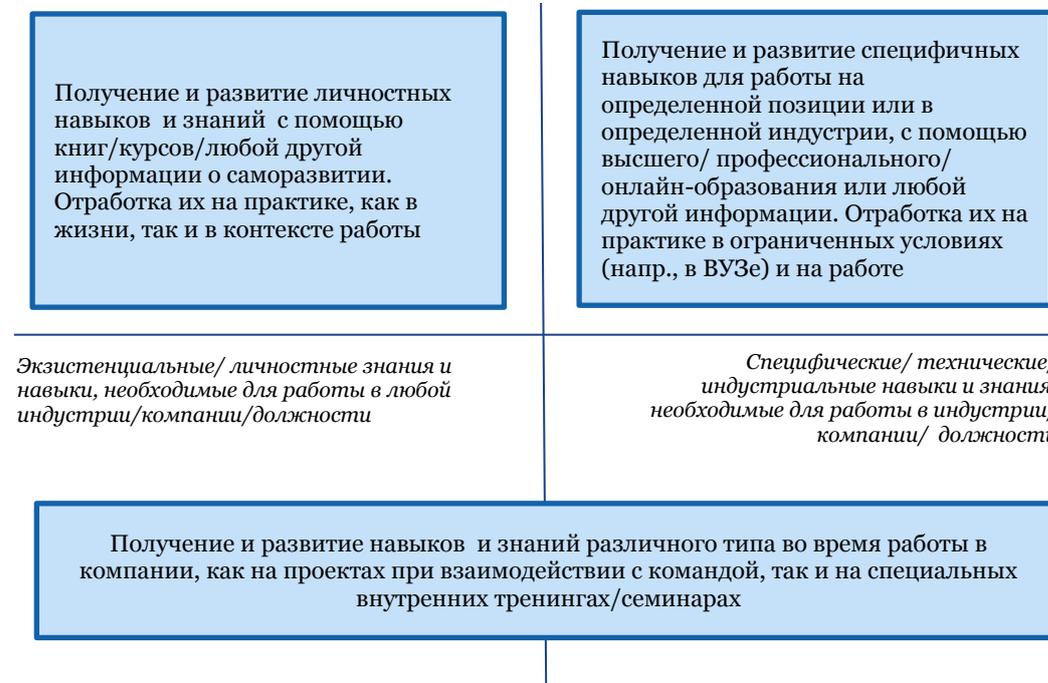
Но, несмотря на высококвалифицированную рабочую силу, в исследовании Mercer (2018), эксперты подчеркивают недостаток людей даже в уже, казалось бы, привычных сферах, например продажах.

Траектории развития для сотрудников и компаний

В период цифровой трансформации соискатели работы или уже работающие сотрудники индустрии финансовых услуг, начинают задумываться о том, как найти и/или сохранить свое конкурентное преимущество и преуспеть на работе. В свою очередь, компании находятся в постоянном поиске необходимых для них специалистов. При этом перед каждой компанией стоит выбор: обучать своих сотрудников необходимым навыкам внутри организации или набирать уже подготовленный персонал⁴⁴. В результате, траектории действий для развития сотрудников можно систематизировать следующим образом:

⁴⁴ Конечно, всегда есть вариант не делать ни того, ни другого, однако это чаще всего означает, что компания не задумывается о своем развитии и в скором времени может уйти с рынка.

Самостоятельный/проактивный подход к получению навыков и знаний



Получение навыков и знаний, работая в компании

Как видно из анализа выше, чаще всего это микс между первым и вторым сценарием, однако многие компании уже вкладываются в обучение своих сотрудников (кейсы Сбербанк, Citi, Credit Suisse) несмотря на то, что есть и те, которые в основном набирают специалистов извне (кейс ВТБ).

В самой первой секции мы говорили о том, что существуют крепкие/экзистенциальные навыки, которые являются гарантом работы в эпоху цифровизации, когда достаточное количество технических компетенций автоматизируется и отдается на выполнение машинам и алгоритмам. При этом некоторые специфические знания продолжают быть необходимыми. Например, важными остаются индустриальные знания (тонкости, подводные камни, тренды, основные участники и контакты с ними, регулирование и многие другие факторы, которые меняются от индустрии к индустрии) или навыки, необходимые для желаемой должности/позиции/работы в определенном департаменте компании (напр., стратегия, R&D, IT или маркетинг).

Почему необходимо знать тренды в интересующей индустрии?

Зачастую, как работники среднего звена, так и топ-менеджмент из-за ежедневной операционной деятельности забывают о внешнем мире и вспоминают о нём только когда это отражается на показателях их бизнеса, например выручке, количестве клиентов или прибыли. Тем не менее, нередко изменения в ключевых показателях происходят из-за того, что какое-то событие происходит во всей индустрии, к примеру, изменения в структурах издержек поставщиков или в поведении потребителей. Поэтому знания трендов могут помочь сотрудникам понимать, что происходит, как это может повлиять на бизнес компании и что нужно изменить уже сейчас, чтобы не потерять свои позиции на рынке или выбиться в лидеры.

Во-вторых, тренды способствуют созданию новых продуктов, что особенно актуально, если компания работает с корпоративными клиентами, которые заинтересованы в собственном развитии. Подобные клиенты могут задавать вопросы об индустриальных инновациях (напр., финтех предложения новых кредитных, страховых, инвестиционных продуктов), и, если представитель компании не в курсе этого, такого клиента можно запросто потерять, так как он(а) уйдет к конкурентам, которые понимают и разбираются в данном вопросе.

Более того, знания в индустрии помогают постоянно оставаться востребованным на рынке, в том числе при поиске новой работы. Если сотруднику удастся узнать чуть больше, чем знают другие люди, то он(а) может стать экспертом по теме и заслужить всеобщее индустриальное уважение, стать известной фигурой в индустрии, в том числе посредством комментариев и колонок в СМИ, выступлений на форумах, индустриальных и международных мероприятиях.

Источник: <https://www.hwstaffing.com/2017/07/26/three-reasons-always-stay-date-industry-trends/>

Компании, предоставляющие внутренние тренинги, могут выбирать предоставлять только специфические знания необходимые для развития сотрудника в нужном направлении (напр., как это было в случае кейса Сбербанка и Школы 21, готовящей программистов), или же, наоборот, учить экзистенциальным (лидерству, работе в команде, навыкам коммуникации и т.д.). Многие организации выбирают давать совокупность вышеуказанных навыков и знаний, так как понимают, что и те, и те необходимы в работе для достижения наилучшего результата, как в плане экономических показателей, так и в плане создания внутренней корпоративной культуры.

У сотрудников чаще всего этот выбор не стоит – они вынуждены обучаться и экзистенциальным, и специфическим навыкам, чтобы оставаться конкурентными на рынке труда, однако они могут выбирать, как именно их наработать: пытаться получить навыки и знания самостоятельно или надеяться на обучение в компании и ожидать/искать компании, которые предоставляют такую возможность.

При самостоятельном обучении человек может выбрать как офлайн, так и онлайн образование. Для экзистенциальных навыков – это специализированные курсы, книги (в том числе «self-help»), работа над групповыми проектами, публичные выступления и

любые другие активности для их отработки в реальной жизни.

Для специализированных знаний ко всему выше перечисленному добавляются ВУЗы, различные учреждения дополнительного образования, а также чтение бизнес-литературы, отчетов и аналитики (напр., консалтинговых компаний, ЦБ РФ) и новостей (для финансовых услуг наиболее релевантными в России являются РБК, Коммерсант, а также специализированные источники, как ПЛАС или Банковское обозрение), для того, чтобы постоянно быть в курсе событий индустрии.

Заключение

Индустрия финансовых услуг, как никакая другая претерпевает изменения во всем мире. В основном это происходит благодаря появлению новых технологий (в том числе, финансовых технологий), которые меняют привычный ландшафт индустрии. Появляются новые игроки, составляющие конкуренцию традиционным финансовым институтам, которые пытаются оставаться в лидерах.

Изменения привели к тому, что в некоторых странах, традиционные институты перестают быть привлекательными работодателями. В России банки продолжают быть лидерами, как в индустрии, так и среди работодателей во всей России, привлекая одних из лучших кадров к себе на работу, что позволяет им создавать инновационные, конкурентоспособные продукты даже на мировом уровне, привлекательные для их клиентов.

С точки зрения технических навыков, становятся все более востребованы ИТ позиции, которые помогают перевести услуги в цифровой формат, а также создавать необходимую цифровую инфраструктуру внутри компании. Многие позиции перестают быть важными, так как автоматизируются, однако профессии, связанные с прямым взаимодействием с клиентом, в том числе продажи, остаются востребованными как среди традиционных финансовых институтов, так и среди новых игроков в индустрии финансовых услуг.

Подводя итоги данной аналитической записки, стоит упомянуть еще раз важность экзистенциальных навыков и компетенций. В последние пару лет заметный упор со стороны, как крупных компаний, так и ВУЗов делался именно на развитие специфичных навыков: будь то маркетинг, финансы или программирование. Несмотря на это, soft skills, которые так важны во взаимодействии с людьми, включая команду, коллектив, клиентов или подрядчиков часто уходили на второй план, тогда как именно они чаще всего важны для эффективной работы не только в компании, но и на себя. Несмотря на то, что существует много литературы/онлайн-курсов и образовательных источников для самостоятельного обучения, компании должны уделять время и силы тому, чтобы

развивать эти навыки и компетенции у своих сотрудников, так как в настоящее время сложно избежать работы в команде. Благодаря таким подходам к организации компании, как agile⁴⁵, эффективное взаимодействие не внутри одной команды, а между командами начинает играть еще большую роль, чего невозможно достичь, если у сотрудников не развиты экзистенциальные навыки, о которых подробно говорилось в первой секции. Более того, такие навыки, как правильная речь, умение адаптироваться под ситуацию, задавать правильные вопросы - важны для тех, кто представляет интересы компании вовне, особенно для менеджеров старшего звена. Чтобы эффективно использовать ресурсы 21 века, доступные благодаря активной цифровизации общества и работы, людям необходимо понимать общий контекст происходящих изменений и уметь формулировать запрос, чтобы понимать, что именно им нужно найти. Один из ключевых парадоксов на данный момент заключается не в том, что у сотрудников недостаточно знаний или информации, а в том, что имея доступ к огромному массиву информации, они не всегда знают, что с ним делать и как к нему подступиться.

Методологический комментарий

Данная аналитическая записка ставит перед собой задачу систематизировать различные результаты исследований по теме будущего работы в индустрии финансовых услуг. Несмотря на то, что специфические исследования по теме будущего работы и видоизменяющегося рынка труда могут дать представление о том, какие навыки и компетенции могут быть релевантны для конкретных позиций или вакансий или же, наоборот, всего рынка в целом, на данный момент существует недостаток исследований, которые бы суммировали направления мысли по данной тематике и добавляли бы специфического аспекта индустрии финансовых услуг, особенно в России. Наличие этого разрыва в специфических и масштабных исследованиях, а также видоизменяющийся ландшафт рынка финансовых услуг, как в России, так и в мире послужили мотивацией для Центра исследования финансовых технологий и цифровой экономики СКОЛКОВО-РЭШ к проведению данного исследования.

В основе данной работы лежит критический анализ и сопоставление информации из открытых источников. В частности, на первом этапе анализа были отображены наиболее релевантные источники из академической и бизнес-литературы, новостей и упоминаний в СМИ, колонок и других источников по теме. Ключевыми источниками данной информации послужили ведущие институты поддержки (напр., WEFforum, Всемирный Банк, МВФ), консалтинговые компании (McKinsey, Bain, BCG, PwC, Deloitte, EY, KPMG, Accenture, AT Kearney и другие), международные новостные агентства (WSJ, Wired, FT и др.) и российские новостные агентства (РБК, Ведомости, Коммерсантъ и др.), аналитические компании (Cargemini, CB Insights и др.), аналитические отчеты ЦБ РФ и аналитического центра при правительстве РФ. После изучения релевантных источников,

⁴⁵Подробнее о подходе agile: <https://scrumtrek.ru/blog/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu/>

выводы и рекомендации, отраженные в публичных материалах, сопоставлялись друг с другом, чтобы вывести основные тренды и отсеять те идеи, которые могут быть локальными или являться частным мнением автора материала. Таким образом, были сформированы основные тренды, и характеристики рынка труда в индустрии финансовых услуг, а также определены релевантные кейсы и подтверждения, найденные в практике. Финальная часть, а именно рекомендации и стратегические направления развития сотрудников для компаний и самих сотрудников, была сформирована как вывод по результатам критического анализа.

Результаты данной аналитической записки призваны инициировать дискуссию по теме будущего работы в индустрии финансовых услуг и могут далее углубляться и адаптироваться под различные нужды, исходя из целей компаний, сотрудников, государства и других заинтересованных участников.