Надия Имаметдинова (Совкомбанк): Люди возвращаются в банк снова и снова!

Привлекательный HR-бренд позволяет сформировать высокоэффективную команду. Об актуальных инструментах работы с кадрами, которые делают современный банк успешным, «Б.О» рассказала HR–директор Совкомбанка Надия Имаметдинова

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



— Надия, HR-дирекция и вы лично ощущаете себя партнерами бизнеса?
— Конечно. У нас в банке нестандартная история: HR — это бизнес, а бизнес — это HR. Я сама пришла из бизнеса: начинала как финансовый консультант и прошла все ступени карьерной лестницы. И знание, что волнует бизнес, помогает выстраивать процессы в HR.

— Совкомбанк наращивает региональную экспансию в условиях жесткой конкуренции за кадры. Приходится ли трансформировать стратегию развития HR-бренда?
— О человекоцентричности сейчас говорят многие работодатели. Мы же всегда уделяли внимание людям — это и была наша многолетняя стратегия. За плечами Совкомбанка более 20 интеграций как следствие сделок M&A. Мы создаем такую корпоративную культуру, чтобы сотрудники интегрированных компаний в нее влюбились, стали амбассадорами бренда. Люди обеспечивают банку «живую рекламу»: рассказывают о нем своему окружению, пишут в соцсетях. Это и позволяет нам в условиях борьбы за кадры формировать еще более сильную команду.

Так что трансформации не требуется, а рыночные тренды доказывают, что мы шли верным путем.

— Между словами и действиями нередки расхождения. Что важно для поддержания устойчивого HR-бренда?
— Комплексный подход. Некоторые компании тратят на внешний бренд бюджеты и время, кандидат видит красивую картинку, приходит и разочаровывается. Мы инвестируем в сотрудников. Одного социального пакета недостаточно: нужно постоянно чем-то удивлять. Мы открыты новому, готовы к экспериментам.

В том числе мы развиваем идею о четырехдневной рабочей неделе. Уже два года сотрудники плодотворно работают в коворкинге в Сочи с понедельника по четверг, а три дня отдыхают. За это время там побывали более 5 тыс. человек. Все расходы оплачивает банк. В Сочи приезжают из разных городов и подразделений — еженедельно по 80 человек. Возможно, они иначе никогда бы не встретились. Сейчас мы расширяем эксперимент: к лету откроем второй коворкинг — на Алтае. Появились возможности дистанционно поработать в коворкинге и у сотрудников фронт-офиса. Такой формат работы

и отдыха стал неотъемлемой частью корпоративной жизни и культуры банка.

— Каковы здесь выгоды банка?
— Общение в коворкинге создает огромную синергию между разными подразделениями и даже дочерними компаниями Совкомбанка — в виде идей и проектов. После посещения Сочи люди работают еще более увлеченно. Мы видим отдачу, в том числе на 78% в 2023 году увеличилось количество проектов в «Лиге Достижений». Это масштабный конкурс стартапов, где сотрудники реализуют идеи и предложения по развитию Группы «Совкомбанк». Они могут относиться и к продуктам, и к сервисам. Банк их внедрение финансирует и в дальнейшем масштабирует.

В банке формируется культура неравнодушия: сотрудники могут нам подсветить любые несовершенные процессы. Этому способствует программа «Чемпионат глупостей». Все бизнес-идеи сотрудников конвертируются в выгоду банка, в укрепление позиций на рынке. У нас даже есть корпоративный слоган #ЯсоздаюСовкомбанк, который придумали сами сотрудники.

Эксперименты способствуют формированию позитивного HR-бренда, обеспечивают компании бесплатный PR, что позволяет больше вкладывать в сотрудников. По нашим опросам, 97% сотрудников имеют в банке хотя бы одного друга, мы создаем все условия, чтобы сотрудники могли знакомиться и общаться через приложение в телефоне.

— Как вы узнаете о проблемах в коллективе или в бизнесе?
— В банке очень открытая среда, и мы постоянно проводим опросы. На корпоративном портале действует чат с управляющим директором, где она лично отвечает на все поступающие вопросы, которые могут присылать как открыто, так и анонимно. Таким путем решается много «подсвеченных» вопросов: все-таки за всем не уследишь. У нас 30 тыс. сотрудников, и они — наши «глаза».

Регулярно проходят и прямые онлайн-линии с главным акционером, где он честно отвечает на все вопросы сотрудников.

— Что вы делаете для адаптации персонала?
— Для сотрудников, исполняющих массовые функции, пока они входят в рабочий ритм, предусмотрен гарантированный бонус. Их план на испытательном сроке снижен, даем время на разгон. Обучение происходит поэтапно — от легких продуктов к более сложным. Каждого нового сотрудника фронт-офиса поддерживает опытный наставник. Специальный геймифицированный сайт позволяет коллегам увидеть их бизнес-результаты и премии.

Мы пытаемся разнообразить консервативный и скучный банковский бизнес. В банке есть своя корпоративная валюта — карма, с ее помощью мы вовлекаем сотрудников в процесс получения знаний, участие в конкурсах и любые другие инициативы.

А если видим, что эффективность сотрудника фронт-офиса падает, с ним начинает работать ментор. Создан отдел, персонал которого проходит психологическую подготовку и имеет тренерский опыт обучения. Более чем в половине случаев оперативная помощь менторов позволяет сотрудникам вернуться к прежним бизнес-показателям и рейтингам. Мы прощаемся с сотрудником лишь в том случае, если понимаем, что сделали для него все, но усилия «не сработали».

— Иногда ценные кадры уходят по собственному желанию, их перекупают. Что вы предпринимаете, чтобы удержать или вернуть людей?
— Мы стараемся расставаться «экологично», друзьями. Для ребят, которые от нас ушли, действует группа в соцсетях.

Всегда проводим глубинные интервью, чтобы выявить истинную причину увольнений и предотвратить проблемы в будущем, если видим в происходящем какую-то закономерность.

Периодически мы обзваниваем ценных экс-сотрудников. У нас множество примеров, когда люди возвращаются в банк. Многие называют в качестве причины именно корпоративную культуру: на новом месте было скучно. И для таких возвращающихся сотрудников созданы достаточно лояльные условия. Например, мы можем сохранить позицию, с которой сотрудник уходил, или зачесть ему общий стаж, который у нас влияет на получение социальных программ.

— Желание сотрудника сменить место работы не всегда связано с материальной мотивацией. Какую еще работу вы проводите в качестве онбординга и что входит в соцпакет?
— Корпоративные психологи помогают сотрудникам справиться не только с профессиональным выгоранием, но и с эмоциональными проблемами в семье и личной жизни. Консультации для сотрудников из небольших населенных пунктов проводим онлайн, в городах — очно. Даже в коворкинге работает кабинет психолога.

Еще мы используем форматы видеошоу по разным темам, в том числе шоу «Я женщина — я могу», где обсуждаем вопросы баланса работы и личной жизни, развития карьеры, воспитания детей и психологической поддержки при участии психологов. Создан собственный благотворительный фонд, куда любой участник может обратиться за помощью. Сотрудники сами формируют фонд небольшими взносами, а акционеры эти суммы удваивают.

Проводим много спортивных мероприятий. Есть спортивное движение «ПланБег». Мы поддерживаем инициативы в регионах, когда собираются группы по интересам: ребята вместе ходят на волейбол, футбол, занимаются йогой. На портале сотрудники сами могут сформировать команды в своем населенном пункте, а мы финансируем такие активности, работу тренеров.

Всего в банке более 30 социальных программ. К примеру, мы отправляем людей вместе с семьями в совместный «СовкомОтпуск» на условиях софинансирования.

Действуют учебный центр, корпоративный университет с собственной программой MBA. Сейчас проводим хакатоны с искусственным интеллектом. Дали ребятам все инструменты нейросети. Они попробовали и предложили массу идей как по своим текущим процессам, так и по новым интересным проектам. Б.О

Реклама