Наталия Степнова (банк «Уралсиб»): Трансформация — естественный и постоянный процесс

Пять лет назад пандемия запустила масштабную трансформацию, которая продолжается по сей день — меняются форматы работы, внутренние процессы, принципы и подходы к работе с персоналом. И если в 2020 году все это воспринималось как большая проблема и вынужденная мера, то спустя время для многих крупных компаний и банков, наоборот, стало хорошим поводом для технологической трансформации. О том, что явилось ключевым поводом для изменений, а также о главных итогах трансформации в кадровой политике банков мы поговорили со старшим вице-президентом по операционной поддержке бизнеса банка «Уралсиб» Наталией Степновой



— Наталия, анализируя опыт последних пяти лет, можно ли сказать, что внешние изменения были главным стимулом коренных изменений внутри банка? Если да, то к чему привела эта трансформация в «Уралсибе», какие ее главные итоги вы бы отметили?

— Внешние изменения всегда влияют на внутренние процессы в банке, поскольку требуют быстрой адаптации к новым условиям. А необходимость оперативного реагирования на возникающие вызовы, в свою очередь, приводит в том числе к появлению новых методов решения задач. В этом смысле я бы не называла происходящее вынужденной трансформацией, скорее, это естественный процесс, отвечающий на запросы постоянно меняющейся реальности.

Персонал — один из «китов», на котором держится менеджмент в компании, именно поэтому я всегда говорю команде о необходимости постоянных изменений, если мы хотим быть актуальными и соответствовать современному динамичному рынку труда.

Более 4,5 лет назад, в самый разгар пандемии, мы начали оперативную перестройку подходов к организации труда. Для банка это стало отправной точкой для системного внедрения гибких форматов работы, которые сегодня являются основными для тысяч наших сотрудников. Польза от этих новаций стала очевидной достаточно быстро: как показала наша практика, работа в полностью удаленном и гибридном режиме не снизила, а наоборот, повысила эффективность сотрудников при одновременном снижении потребности в офисных площадях. Поэтому после пандемии «Уралсиб», в отличие от многих других участников рынка, не стремился массово возвращать сотрудников в офис. Вместо этого ключевым стал подход, который учитывает как интересы банка, так

Персонал — один из «китов», на котором держится менеджмент в компании, именно поэтому я всегда говорю команде о необходимости постоянных изменений, если мы хотим быть актуальными и соответствовать современному динамичному рынку труда

и пожелания и возможности практически каждого работника. В основе нового формата лежит гибкость, такой подход не только удобен для сотрудников, но и отвечает современным требованиям бизнеса, включая вопросы информационной безопасности и управления технологиями. Появление такого подхода и его практическое воплощение, пожалуй, и можно назвать главным итогом трансформации.

— Как именно эта трансформация реализовалась?

— За прошедшие несколько лет банк «Уралсиб» реализовал концепцию так называемого гибкого офиса на своих крупнейших площадках в Москве, Уфе и Санкт-Петербурге. Модель гибкого офиса подразумевает эффективное сочетание очного и дистанционного форматов работы, а также совместное использование единого офисного пространства и рабочих мест сотрудниками различных подразделений, работающих по гибкому графику. Банку в целом это открывает новые возможности для управления активами и эффективного использования собственной недвижимости, а также для оптимизации офисных площадей, которые стали избыточными. Безусловно, оптимизация офисных пространств происходит одновременно с глубокой интеграцией гибких режимов работы в операционные и кадровые процессы.

Не могу не сказать о работе, которую мы проводим в блоке по операционной поддержке бизнеса в целом. Во-первых, на регулярной основе проходят ретросессии, где мы корректируем и обновляем планы по изменению процессов, технологий. Они включают в себя и тестовые работы, и проверку гипотез. Это помогает нам не столько привыкнуть к трансформации, сколько заложить ее в качестве навыка в менеджеров. По моему мнению, каждый опытный управленец должен анализировать происходящее и под его воздействием меняться, находить новые решения для повышения эффективности всей организации. Ведь, по сути, это и есть наша операционная конечная цель. Да, мы всегда держим руку на пульсе, следим за аналитикой и весьма быстро реагируем, но процесс этот плавный — итог одного периода органично становится стартом для другого.

— Сегодня многие банки и крупные компании активно работают с перспективными молодыми кадрами прямо со студенческой скамьи. Это вполне логично — есть возможность «вырастить» хорошего профессионала внутри компании, «под себя». По вашему мнению и опыту, насколько эта тактика оправдывает себя, занимается ли этой задачей «Уралсиб» и, если занимается, то насколько системно?

— Действительно, в последние годы стремительно развивается тенденция по вовлечению перспективной студенческой молодежи в команду — работая на опережение, дальновидные компании встраивают ее в свою стратегию уже сейчас, стимулируя и настраивая молодежь на карьерный путь. И я вижу замечательные инициативы «больших братьев» на банковском рынке, которые поддерживают в учебных заведениях даже отдельные кафедры. Более того, сейчас на государственном уровне в фокусе внимания и средние профессиональные заведения. Понятно почему — это огромный потенциал как для самого работодателя, так и для будущих специалистов.

Региональная сеть «Уралсиба» действует в 48 регионах, и понятно, что такая структура требует привлечения большого количества персонала. В банке открыто в 150 городах присутствия множество вакансий, из которых большая часть — это позиции начального уровня, не требующие опыта работы. То есть нужен стабильный приток молодежи, чтобы эти стартовые позиции закрывать.

Для этого в 2022 году мы разработали и запустили нашу платформу практик и стажировок «Уралсиб. Ускорение». Эта онлайн-платформа объединяет студентов, образовательные организации и банк как потенциального работодателя, обеспечивая эффективное взаимодействие между всеми участниками. Сегодня с площадкой взаимодействуют около полутора сотен образовательных организаций. В их число входят как региональные, так и топовые федеральные вузы, в том числе РЭУ имени Г.В. Плеханова, Финансовый университет при Правительстве РФ, ГУ ВШЭ, РАНХиГС и другие. За прошедшие годы серьезно выросло и количество пользователей платформы, которая объединяет участников программы, оно достигло 6 тыс. студентов по итогам 2024 года.

Производственную или преддипломную практику в рамках сотрудничества в образовательной организации с «Уралсибом» можно пройти как онлайн, так и очно. Те, кто смог себя показать с лучшей стороны, после окончания высшего или среднеспециального учебного заведения могут трудоустроиться в банк — это хорошая возможность быстрого карьерного старта для молодых специалистов без опыта работы.

— Можете поделиться итогами работы этого проекта?

— Формат оказался очень эффективным. Если до внедрения платформы банк принимал 70–90 студентов в год, то в 2023-м практику в «Уралсибе» прошли более 500 человек, за 2024-й — уже 970 человек (очно и онлайн). 65 студентов сразу же после окончания практики получили предложения о работе в «Уралсибе» и перешли на постоянные штатные позиции. Программа стажировок также набирает обороты. За весь год стажировку в банке прошли 69 студентов, из них 34 человека уже перешли

на постоянные позиции в штат «Уралсиба». Доля приема на штатные позиции после прохождения стажировки в 2024 году выросла до 46% (по сравнению с 34% в 2023-м). С начала 2024 года стажировки стали круглогодичными, а выбор специализации существенно расширен — сейчас банк принимает не только экономистов, но и юристов, аналитиков, разработчиков, специалистов по работе с документами, а также представителей других специальностей.

Конечно, прием такого количества практикантов и стажеров стал возможен только благодаря автоматизации процессов. Студенты подают заявки на практику через платформу, мы можем сразу видеть и обрабатывать их, что значительно сокращает время на взаимодействие с кандидатами по телефону и по почте. К слову, если раньше процесс оформления на практику занимал около месяца, то сейчас на него уходит не больше недели.

— Есть ли у вас какие-то еще программы для студентов помимо налаженного процесса прохождения практики?

— Да, конечно. Мы также развиваем различные форматы привлечения и развития талантливой молодежи, в том числе профильные. Так, в 2025 году «Уралсиб» запустил проект USB.HUB по работе со студентами и выпускниками в сфере IT или аналитики. Цель программы — привлечь в банк активных, готовых развиваться молодых специалистов с высоким потенциалом и предоставить им ценный опыт интенсивного развития компетенций и навыков, а также практической работы в банковском бизнесе. Отбор в первую группу стажеров был более чем серьезным — на участие в стажировке претендовали 2 тыс. кандидатов, из них отобрали 10 финалистов, которые не только показали высокий уровень владения теорией, но и достойно представили свой опыт и презентовали себя потенциальным руководителям. После этого участники группы прошли пятимесячную стажировку, в ходе которой решали реальные бизнес-задачи, совершенствовали свои профессиональные и гибкие навыки, развивали свои компетенции, а главное — разработали с нуля и в конце стажировки представили топ-менеджерам банка собственный проект. Отмечу, что при этом участники программы получают достойную оплату труда с самого начала стажировки, а с завершением каждого этапа ее размер возрастает.

Опыт этих проектов был признан успешным, и в дальнейшем мы продолжим наращивать комьюнити среди студентов и укреплять наши позиции на рынке программ для молодежи.

— Рынок труда сейчас — во многом «рынок соискателя», крупные компании активно конкурируют за профессионалов, перестраивая свою кадровую политику под новые реалии. Какие факторы (материальные и нематериальные) в предложении работодателя сегодня являются определяющими для соискателя при выборе того или иного банка (а также в привлечении и удержании сотрудников) и как они изменились за последние годы?

— Рынок в настоящее время довольно непростой, по многим направлениям и специальностям он сейчас «перегрет» в части предлагаемых зарплат. И это обстоятельство часто мешает как нанимателям, так и соискателям, многие из которых зачастую имеют неадекватно завышенные оценки своих компетенций и ожидаемого уровня оплаты труда.

Кроме того, я убеждена, что, как бы мы ни фокусировались в первую очередь на уровне оплаты труда, есть множество составляющих, которые практически для каждого соискателя важны не менее (а порой — и более), чем просто оклад по должности. Самые очевидные — это формат работы, социальная составляющая, возможность развития и карьерного роста, климат в коллективе, принадлежность к крупной стабильной компании и многое другое.

Поэтому ключевая задача HR — не просто найти специалиста, который соответствует формальным требованиям с профессиональной точки зрения, но и такого человека, который органично вольется в коллектив, станет «своим» для десятков будущих коллег, благодаря чему наша сильная команда будет еще более крепкой и слаженной. Коллектив банка — это очень сложный живой организм, в котором значение имеет не только, так скажем, «функциональность» каждого его члена, но и, например, то, как человек умеет работать в команде, насколько способен развиваться и учиться новому, разделяет ли корпоративные ценности.

Я очень ценю наш банк, коллектив, поэтому хочу приводить новых сотрудников, которые по-настоящему соответствуют нашим ценностям и разделяют их. Да, мы постоянно развиваем наши компетенции в адаптации, развитии и карьерном планировании. Но помимо этого мы также стремимся создать такую атмосферу, чтобы с нами хотелось работать не только из материальной мотивации. Для нас как для экспертов очень важно создавать условия для комфортной работы, когда банк становится не только организацией для достижения профессиональных и карьерных высот, но и местом, где признают заслуги каждого сотрудника, где коллеги легко, тепло и конструктивно общаются между собой, где все объединены общей идеей и миссией, где каждый понимает, на какой конечный результат мы все работаем.

Что касается сотрудников, то здесь немаловажны широкие возможности самореализации, профессионального и карьерного роста — если мы видим возможность развития сотрудника по

Коллектив банка — это очень сложный живой организм, в котором значение имеет не только, так скажем, «функциональность» каждого его члена, но и, например, то, как человек умеет работать в команде, насколько способен развиваться и учиться новому, разделяет ли корпоративные ценности

«горизонтали» или «вертикали», мы всегда предлагаем новые позиции, проекты, где можно проявить себя с других сторон. Многотысячный коллектив «Уралсиба» очень разный по возрасту и социальным группам, по регионам проживания, по профессиональной подготовке и другим параметрам. Мы стремимся найти свой, особый подход к каждому сотруднику из разных групп с учетом этих особенностей. Так, мы видим потенциал в женщинах, готовых выйти из декрета, и в то же время нацелены находить подходящие места для опытных возрастных сотрудников. И, конечно же, наша молодежь тоже стимулирует нас к гибкости и изменениям, хотя тут и мы, в свою очередь, пытаемся внести вклад в их «взросление» и становление, особенно если молодые коллеги приходят к нам непосредственно со студенческой скамьи.

— Банк «Уралсиб», как уже было сказано, имеет 150 офисов по всей стране. При сложной географии и разрозненности команд как вам удается удерживать всех сотрудников в единой информационной повестке?

— Здесь важна вовлеченность сотрудников в процессы и осознанность на каждом уровне. В банке регулярно проводятся таунхоллы для руководителей всех уровней, сессии в подразделениях бизнеса, на которых подробно анализируются итоги работы банка и бизнес-направлений в прошедшем периоде, а также рассказывается о тактике работы банка и конкретных задачах бизнеса на ближайшую перспективу. Регулярно в банке проводится и масштабная оценка кросс-функционального взаимодействия, в ходе которой подробно исследуется взаимодействие между подразделениями и идет поиск путей совершенствования этого взаимодействия. Все это в итоге помогает нам выстраивать эффективную систему HR, которая синхронизирована с ключевыми стратегическими задачами развития банка.

Также имеет значение развитая система внутрикорпоративных коммуникаций «Уралсиба», которая является главным связующим звеном и проводником — как информации, идей и ценностей для тысяч сотрудников, так и обратной связи от каждого из них. При этом коллеги и сами очень активны: команды «Уралсиба», особенно в регионах, с завидным постоянством участвуют в самых разных мероприятиях — благотворительных, спортивных, экологических.

Что интересно, практически все сотрудники (и вновь пришедшие, и те, кто работают в банке не один десяток лет) отмечают уникальную — спокойную и дружелюбную — атмосферу в коллективе. У меня за плечами большой опыт работы в разных организациях, и честно признаюсь, атмосфера в «Уралсибе» мотивирует творить и получать удовольствие от этого.

— Какими главными качествами, на ваш взгляд, сегодня должен обладать HR-специалист для успешной работы, каким требованиям должен соответствовать? Меняете ли вы свои подходы к формированию и развитию команды HR, к управлению ей?

— Я достаточно строгий руководитель, к членам своей команды предъявляю ряд требований, ключевое из которое — не только обладать необходимым набором профессиональных компетенций и навыков, но и стремиться постоянно учиться новому. То есть, если все нужные навыки и компетенции у сотрудника развиты, то он уже в команде и готов к работе. Если нет, то я выясняю, будет ли, хочет ли учиться и совершенствоваться. Если готов учиться, то продолжаем сотрудничество, если нет, то будут приниматься соответствующие кадровые решения. Одна из обязательных компетенций — постоянный фокус на внешних изменениях на рынке, постоянное обучение новому, что поможет всегда быть в тренде. Эта система, выработанная мною на протяжении многих лет работы руководителем, оправдывает себя и работает без сбоев.

Так как я возглавляю большой блок, куда входят и «операционка», и HR, выделю отличительные особенности каждого из направлений. От сотрудников оперблока я жду, что их профиль будет направлен в сторону цифрового, аналитического мышления, чтобы стать ближе к IT, а HR все же в первую очередь должен фокусироваться на человеке.

Возвращаясь к вопросу о влиянии общерыночного тренда трансформации на «Уралсиб», отмечу такой момент. В оперблоке, совершенствуя команду, мы уже начинаем разворачиваться от специалистов с методологическим уклоном к аналитикам-цифровикам и таким образом меняем сам профиль «операционки».

— Какие главные задачи в сфере управления персоналом «Уралсиб» сегодня ставит перед HR-командой? Какие изменения планируется осуществить в краткосрочной и среднесрочной перспективе? На каких направлениях кадровой политики будут сосредоточены основное внимание, усилия и инвестиции?

— Здесь я, скорее, резюмирую то, что уже озвучила. В целом, мы и в дальнейшем будем совершенствовать систему кадровой работы и управления персоналом, выстраивать работу с разными сегментами сотрудников, учитывая множество нюансов, а также ситуацию на рынке. Будем искать новых сотрудников, адаптировать их и содействовать дальнейшему профессиональному развитию, в том числе предоставлять им возможности проявить себя, раскрыться. Будем продолжать работать с талантливой студенческой молодежью по самым разным направлениям и форматам.

Кроме того, будем продолжать цифровизацию процессов, поскольку немаловажным лейтмотивом нашей работы в последние годы является слоган «Ничего лишнего». Меньше бюрократии, меньше препон для общения между уровнями управления и исполнителем, меньше бумаги в работе, гибкие требования к дресс-коду. Уже сегодня сотрудники банка большую часть HR-услуг практически мгновенно получают в цифровом виде — с помощью внутренних специализированных ресурсов, сервисов и ЭЦП. И здесь наша главная задача — обеспечить бесшовные клиентские пути (в этом случае клиент для нас — это сотрудник), благодаря которым взаимодействие в цифровой среде будет максимально удобным, плавным и эффективным. Б.О