

Фото: Банк Уралсиб

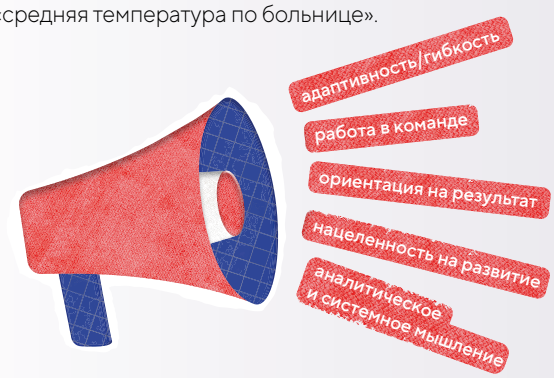
Современный рынок труда продолжает переживать эпоху трансформации: нивелирование демографического разрыва, фокус на цифровизацию, технологический прогресс, общая экономическая ситуация в стране создают предпосылки для поиска и выстраивания новых форматов рабочих взаимоотношений. Конкурентное преимущество сегодня остается за компаниями, которые не просто привлекают талантливых специалистов, но и предоставляют возможности для их развития, ориентируясь на высокую эффективность и результативность.
Об актуальных тенденциях, определяющих рынок труда, а также о ключевых навыках востребованного в финансовом секторе специалиста рассказала старший вице-президент по операционной поддержке бизнеса Банка Уралсиб Наталия Степнова

Наталия Степнова (Банк Уралсиб): БЕЗ КУЛЬТУРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЫТНЫЙ СОТРУДНИК — ЭТО РИСК

Наталия, кадровый дефицит остается одной из главных проблем большинства работодателей. Как, на ваш взгляд, за последние два года изменился рынок труда в банковской отрасли? Какие тенденции вы считаете наиболее значимыми для работодателей?

Вопрос с нехваткой квалифицированных специалистов действительно остается актуальным. Кроме того, работая с разными группами людей, нужно не только правильно определить их ценности, но и предоставить им возможности для реализации задач, выполнения стратегии.

Что касается текущих тенденций, то в банковской отрасли они, как и везде, последние несколько лет практически не меняются: это возрастная воронка, универсальность сотрудников и тренд на цифровизацию. Поясню, что имею в виду. В условиях дефицита кадров работодатели все чаще привлекают как кандидатов в возрасте 45–50 лет, так и вчерашних студентов. Подобный возрастной разрыв создает определенные риски, главный из которых — конфликт ценностей. Вместе с тем категория молодых работников требует к себе пристального внимания: здесь чаще всего приходится сталкиваться и с быстрой потерей интереса, и с эмоциональной чувствительностью; нередко возникают сложности с дисциплиной и ответственностью. Конечно, речь идет не о каждом сотруднике, это, скорее, «средняя температура по больнице».



Второй важный момент связан с необходимым набором навыков и перекликается с внедрением искусственного интеллекта. Я отвечаю в бизнесе за «операционку» и четко понимаю, что мне нужны не «методисты» и «писарчуки», а люди с аналитическими способностями, не только видящие процессы системно, но и умеющие распознавать фронт работы, который можно безболезненно делегировать роботизированному помощнику. При огромном количестве нормативной документации нужно уметь найти в ней общее, чтобы не выполнять одни и те же действия дважды.

Резюмируя сказанное, отмечу, что работодатель должен хорошо распознавать и чувствовать своего «клиента» (т.е. сотрудника), уметь его найти, привлечь, предоставить возможности для развития, грамотно скоординировать командную работу, а при необходимости — полюбовно расстаться.

Во многих компаниях говорят, что конкуренция за сотрудников постепенно смещается из плоскости зарплат в плоскость возможностей для развития, корпоративной культуры и качества управления. Вы согласны с этим тезисом? Что становится решающим фактором при выборе работодателя?

В первую очередь, выскажусь как сотрудник: я согласна, что деньги — это не главное: в приоритете — баланс, который каждый определяет для себя самостоятельно. Только опыт, полученный в разных компаниях, позволит прийти к пониманию, какой подход ближе.

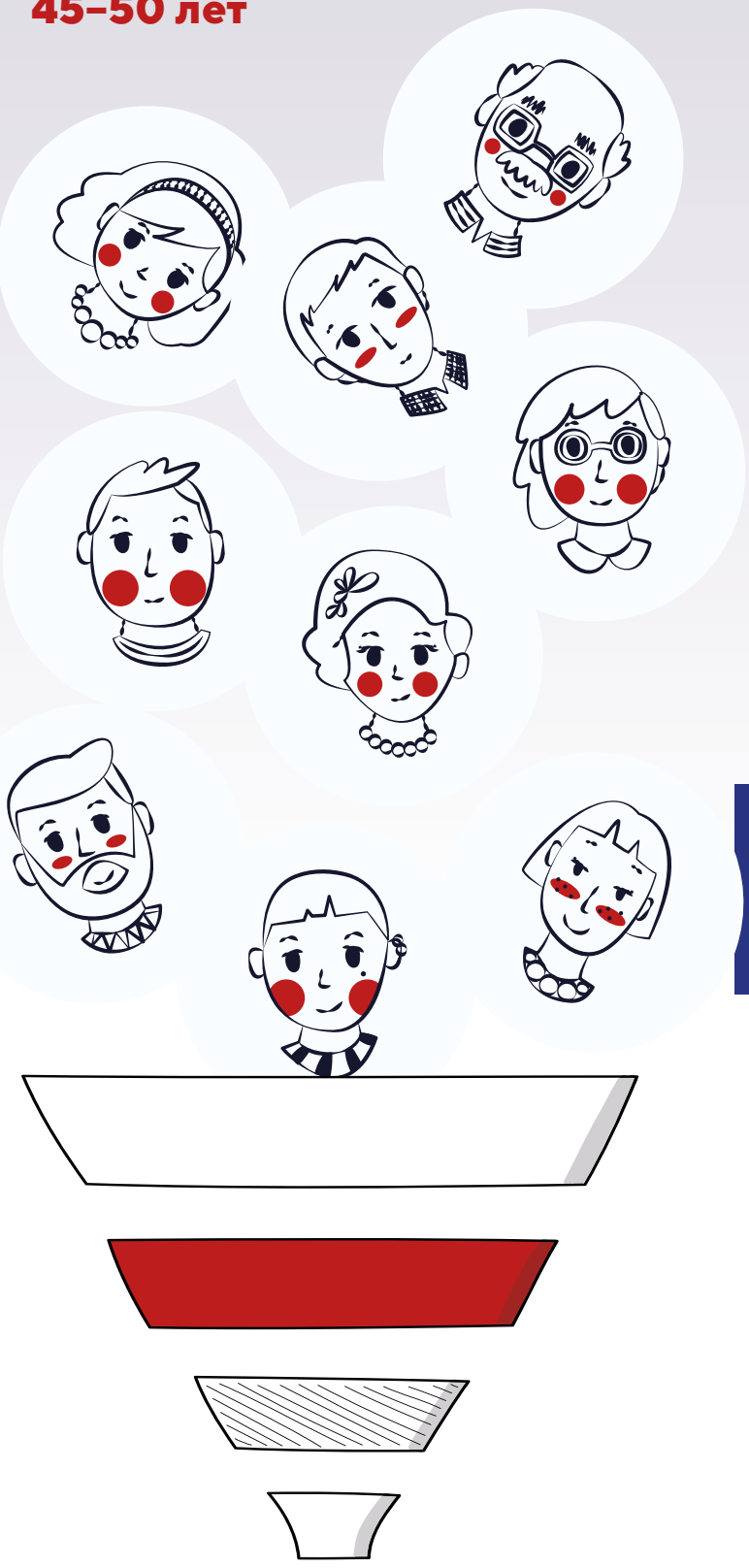
Существует множество книг на эту тему, проведено бесконечное количество интереснейших исследований, авторы которых рекомендуют оставаться в организациях с прозрачной структурой, корпоративной культурой, построением индивидуальных планов развития. Безусловно, не каждая компания может похвастаться таким уровнем «самопознания» и не каждая имеет подобный практический опыт. Чаще мы видим лишь публичные заявления, которые ничего общего не имеют с реальным положением дел.

В «Уралсибе» мы честно подходим к формированию как внешнего, так и внутреннего контура: наши руководители на всех уровнях являются носителями культуры, ценностей, компетенций, о которых мы говорим публично; при этом внутренняя работа остается органичной и соответствует внешнему позиционированию. Поэтому новый сотрудник, который приходит в банк, не только чувствует себя комфортно, но и реально видит открывающиеся перед ним возможности, а это дорогого стоит.

Как я сказала выше, понимание, какую роль при выборе работодателя играют комфортные условия и дружественная атмосфера, приходит не сразу. Чаще всего те, для кого это первое место работы, ориентируются на престиж — ведь, согласитесь, каждому приятно начать свою карьеру сразу у одного из топовых брендов на рынке. Поэтому снова повторю свою мысль: нужно знать своего «клиента», чтобы индивидуально выделить преимущества для каждой категории соискателей: кому-то важен культурный код, кому-то — возможности для развития, а кто-то предпочтет качество управления.

Мне нужны не «методисты» и «писарчуки», а люди с аналитическими способностями, которые видят процессы системно и умеют делегировать фронт работы роботизированному помощнику

Возрастная воронка найма: работодатели одновременно привлекают вчерашних студентов и специалистов 45–50 лет



ИИ все активнее входит в HR-процессы — от рекрутинга до обучения и внутренних коммуникаций. Какие задачи в управлении персоналом, по вашему мнению, уже сегодня можно доверить технологиям, а где человеческий фактор останется незаменимым?

Сегодня это очень важная, насущная тема, в которой главное — отделить хайп от актуальной необходимости внедрения усовершенствованного инструмента. ИИ — это модель. Риски научились внедрять его еще лет двадцать назад. Сейчас мы расширяем его использование, внедряем роботизацию процессов. Для этого мы все прошли тренинги по внедрению ИИ, каждый для себя определил те рутинные задачи, которые ему можно доверить по всему поддерживающему бизнес-подразделению, включая HR, и этот процесс продолжается. Наши KPI по снижению стоимости обслуживания четко ставят нас в позицию вечно ищущего исследователя, этого требует успешное завершение процесса автоматизации. В «Уралсибе» уже создано подразделение для внутренней разработки, и сейчас на рынке труда мы конкурируем за привлечение ресурсов в эту команду. ИИ стал для нас обыденным рабочим инструментом: мелкие задачи разрабатывают сами сотрудники, но также в команде находятся ИИ-чемпионы, у которых своя гильдия, где они делятся опытом.

В продолжение темы внутренней работы в «Уралсибе»: какие изменения кадровой политики банк реализовал за последнее время, чтобы соответствовать новым ожиданиям сотрудников и сохранять конкурентоспособность как работодатель?

Из последнего — внедрили в управление сегментационный подход: как в бизнесе существуют оунеры (Product Owner, в переводе с английского — «владелец продукта». — *Ред.*), так есть они и у нас. Кроме того, мы пересмотрели роль бизнес-партнеров, которые сегодня являются практически коучами и «продавцами» услуг HR.

Мы на регулярной основе обновляем ценности, координируя их со стратегией развития. Постоянно, а не раз в год, ориентируемся на мнение сотрудника как внутри, так и вовне. Вместе с тем стараемся ежедневно создавать комфортную среду для всех наших специалистов — от вчерашнего школьника до пенсионера, предоставляя каждому возможности личностного и карьерного роста.

Сегодня обучение становится непрерывным процессом. Как в банке выстроена система развития сотрудников? Какие компетенции вы считаете наиболее востребованными в ближайшие годы — как для молодых специалистов, так и для опытных сотрудников?

Стремительные изменения в мире вынуждают нас постоянно подстраиваться под реалии, поэтому мне очень нравится поговорка «Век живи — век учись», я и в своем окружении ежедневно наблюдаю ее подтверждение на бытовом уровне. Например, моя мама и 94-летняя бабушка научились пользоваться телефонами, вплоть до самостоятельного скачивания различных программ, и этот процесс протекает безостановочно.

Возвращаясь к профессиональной среде, отмечу, что с точки зрения бизнес-процессов важно проводить обучающие мероприятия так, чтобы не терялось качество выполняемой работы. Для этого мы сегментируем обучение, определяем не только цель и ожидаемый эффект, но и категории целевых сотрудников, план и его исполнение. Здесь важно обеспечить цикличность процесса, его системность, что позволяет коллективу развиваться «без отрыва от производства» — непрерывно и бесшовно.

Чему учим? Выбираем курсы — как для повышения квалификации и личностного развития, так и для души. Последнее важно для создания комфортной среды, здесь мы стараемся учесть пожелания и внерабочие интересы сотрудников. Например, у нас есть программа «Образовательная среда», куда мы приглашаем интересных спикеров, раскрывающих актуальные вопросы. У нас огромный каталог бизнес- и командных игр, который подходит под любой этап жизненного цикла развития команды. Дополнительно есть система весьма востребованных дистанционных курсов, где любой сотрудник сам себе выбирает подходящую тематику. Кроме того, мы назначаем целевые курсы для обязательного прохождения всем коллективом или отдельной группой сотрудников.

Теперь о компетенциях. Сегодня крайне важно своевременно прививать и развивать актуальные навыки — например, по тому же ИИ. Но обучение — это часть развития, которое можно получить и через ротацию, и через новые кросс-функциональные задачи. В банке мы прорабатываем все эти инструменты для формирования программ развития. Более того, компетенции являются частью культурного кода «Уралсиба», который зиждется на трех «китах»: ценностях, действиях и собственно компетенции — вкупе они определяют образ сотрудника как «нашего человека». Это помогает выбрать нужного специалиста из числа соискателей по таким характеристикам, как способность к сотрудничеству, адаптивность/гибкость, умение работать в команде, ориентация на результат, нацеленность на развитие. Конечно же, мы смотрим и на профессиональную экспертизу, но без так называемых культурных компетенций даже очень опытный сотрудник может создать нам больше рисков. И еще раз подчеркну, что мы ценим обладателей аналитического и системного мышления.

Корпкультуру все сложнее измерять одними лозунгами. Какие HR-практики или проекты в «Уралсибе» считаете наиболее успешными с позиции вовлеченности сотрудников, удержания талантов и формирования сильной команды?

Я люблю цифры. Но так как я не только HR-специалист, но и операционный директор, у меня имеется дашборд из ключевых метрик, который мне помогает увидеть, в правильном ли направлении движется команда и где необходима корректировка. Такие KPI завязаны и на бизнес-показатели.

В этом году успешными считаю сразу несколько проектов: рестарт программы по работе с молодежью, программа по развитию лидерских качеств, реновация в области развития корпоративной среды, а также объединение внутрикорпоративных порталов. Последний, к слову, лидирует по охвату влияния на комфорт и вовлеченность сотрудников.

Наши KPI по снижению стоимости обслуживания четко ставят нас в позицию вечно ищущего исследователя — этого требует успешное завершение процесса автоматизации

На горизонте ближайших трех-пяти лет каким вы видите идеального работодателя в финансовом секторе? Какие изменения в подходах к управлению людьми будут определять успех банков в будущем?

Сегодня сложно что-либо прогнозировать более чем на год, но точно могу сказать, что в контексте управления людьми продолжит набирать обороты человекоцентричность. Для себя считаю заботу о сотруднике обратной стороной фокуса на автоматизацию и внедрение ИИ. Поэтому идеальный работодатель будущего останется честным, гибким, надежным и идущим в ногу со временем. Б.О