



Культурная регулировка

Настройка тонких правил поведения внутри крупных компаний — процесс сложный и кропотливый. «Б.О» пообщался с представителями топовых банков и IT-компаний, чтобы выяснить, какие инструменты наилучшим образом подходят для распространения собственных ценностей, как обучают и чем удерживают лучших специалистов

Текст

ДАРИЯ НОВИКОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Как выразились в Альфа-Банке, корпоративная культура похожа на айсберг: «Над водой находится то, что компания транслирует для всех, под водой — внутренние правила и нормы, которые соблюдают все сотрудники. Внутри: нормы общения, мероприятия, традиции, нематериальная мотивация. Снаружи: миссия, видение, внешний бренд».

Как появляется айсберг

В компаниях созданием миссии, ценностей и философии занимаются разные департаменты. Например, в Совкомбанке сформирован департамент корпоративных ценностей.

«Мы следим, чтобы каждый член команды разделял наши ценности и принимал решения исходя из них. Мы ценим смешанные команды и внимательны к профессиональному росту сотрудников, помогаем им строить карьеру. Учитываем их особенности, уделяя большое внимание темам разнообразия, равных возможностей и созданию инклюзивной среды», — рассказала руководитель департамента Совкомбанка **Надия Имаметдинова**.

В МТС Банке такими настройками занимается департамент HR. «Наш кластер называется “Управление опытом сотрудника и организационным развитием”. Мы ушли от таких слов, как “управление персоналом”, “управление человеческими ресурсами”, потому что во многом наша задача — сформировать классный опыт сотрудника, и мы управляем этим опытом. При этом формирование миссии и основных принципов корпоративной культуры — это общая задача всего топа команды. А мы подсвечиваем эти смыслы и организуем процесс принятия решений», — пояснила **Дарья Капранова**, руководитель кластера МТС Банка. Миссия банка сформирована в 2017 году, она отображена на первом этаже головного офиса, организация продолжает ей следовать.

В Росбанке постулаты корпоративной культуры разрабатываются с учетом мнения команд, в банке уверены, что такой тонкий механизм не может исходить от одного человека. «Мы проводим опросы среди сотрудников, исследуем мнение коллег: к чему душа лежит, какие у них стремления, что их мотивирует, что они считают важным в жизни, в работе банка. Таким образом, у нас корпоративная культура формируется не только “сверху”. Мы знаем, о чем думают сотрудники, чем они живут, чего они хотят и каким видят будущее банка. Исходя из этого мы пытаемся состыковать их видение с видением акционеров в русле единой стратегии банка. В выигрыше все», — поделилась особенностями работы **Мария Мосина**, директор по персоналу Росбанка.

В молодых IT-компаниях, как рассказал **Хияс Айдемиров**, исполнительный директор Spacebit, к пониманию потребности формирования миссии часто приходят собственники и топ-менеджеры, а к процессу ее формирования подключают маркетинг, HR, средний менеджмент. «Spacebit всего два года работает на рынке как самостоятельная компания, и мы приходим к пониманию того, что мы — в процессе формирования корпоративной культуры, свойственной для инновационных, разработческих, рыночно-ориентированных компаний. Это в каком-то роде смесь рыночной и адхократической (от слова «ad hoc», что означает «для данного случая», «оперативно». — *Ред.*) корпоративных культур. Это культура гибкая, с быстрой адаптацией к изменениям, с последовательными поэтапными процессами улучшения продуктов под требования рынка, поддерживающая инициативы и инновации как в продуктах, так и в процессах. Это культура, допускающая ошибки и неудачи и обучающаяся на них», — пояснил Хияс Айдемиров.

Причем лет 5–10 назад казалось, что корпоративные культуры в банке и в IT-компаниях противоположны друг другу, и эти различия начинались с худи и делового костюма. Цифровизация заставила банковское сообщество меняться.

Без галстуков

Заглянув в головной офис какого-нибудь современного цифрового банка, обнаруживаешь, что сотрудники бэк-офиса уже давно не скованы «официальщиной» во внешнем виде. В Альфа-Банке заявляют: «Мы — современный технологичный банк, и мы давно отошли от стереотипов банковского дресс-кода. Для нас содержание важнее формы. Поэтому все сотрудники могут выбрать удобную обувь, например кроссовки. Это правило действует не только в офисах, но и в отделениях банка».

Такая же система, например, в QIWI: «В офисе можно часто встретить сотрудников в корпоративном мерче, джинсах или спортивной одежде. При этом, если сотрудник решит приехать в деловом костюме, это также не вызовет вопросов», — пояснила **Юлия Когай**, руководитель отдела бренда работодателя и внутренних коммуникаций Группы QIWI.

В Росбанке дресс-код для сотрудников, которые не работают с клиентами, отменен еще пять лет назад. В головном офисе Сбера сотрудники тоже одеваются удобно. Нет ограничений и в одежде и внешних атрибутах у работников МТС Банка: «Если тебе классно в татуировках ходить, в шортах, в майке, ты можешь приходить так в офис. Главное, чтобы ты отлично выполнял свою работу», — уверена Дарья Капранова.

Во многом на свободу выбора сотрудников повлияла пандемия. Тогда банки начали вводить гибридный график, в рамках которого офисную жизнь можно сочетать с «удаленкой», эта независимость проникла во многие другие сферы работы кредитных организаций.

Культура на связи

Построение корпоративных правил невозможно без коммуникации. **Валерия Панкратова**, менеджер по внутренним коммуникациям компании iFellow, убеждена, что общение — залог счастливой жизни сотрудника: «Важно, чтобы люди чувствовали свою принадлежность к компании, знали, что каждый из них — важный член одной большой команды. Для этого нужно открыто говорить о том, что происходит внутри, делиться информацией о проектах, своевременно сообщать о любых изменениях, слышать и учитывать мнение сотрудников и, конечно, заботиться о них. Социальный пакет и бонусы — это важно и играет большую роль в мотивации, но информационное вовлечение коллег в жизнь компании — не менее значимая часть корпоративной культуры».

Крупные компании всегда уделяют большое внимание внутренней коммуникации. Например, у Альфа-Банка есть платформа Alfa People — цифровая площадка для сотрудников организации. «Там можно не только прочитать новости, но и общаться, бронировать места на парковках, заказывать справки и многое другое. Все новости дублируются в телеграм-канале Alfa People и в почтовой рассылке. В Alfa People мы делимся главными новостями, которые касаются всего банка, обмениваемся региональными достижениями, приглашаем на внутренние и внешние события банка. Развитая система коммуникаций позволяет доносить последние новости до всех регионов России», — отметила **Юлия Фомина**, Head of HR brand Альфа-Банка.

У Росбанка есть внутренняя соцсеть «ВМЕСТЕ»: «Это и внутренний портал, и новостная лента, и площадка для общения сотрудников друг с другом», — рассказала Мария Мосина. — Там же у нас анонсируются все стратегически важные мероприятия банка, в архиве можно найти дайджесты новостных рассылок. В социальной сети «ВМЕСТЕ» есть странички всех подразделений департаментов. То есть такая, пусть и виртуальная, но очень живая площадка для общения».

В группе QIWI главным источником информации служат портал Welcome и сообщество в мессенджере портала. Там, по словам Юлии Когай, анонсируются мероприятия, новости подразделений. «Другой важный канал — эфиры с CEO. Раз в две недели, а в беспокойные времена чаще, наш CEO выходит в эфир, для того чтобы пообщаться с сотрудниками, прокомментировать важные новости, ответить на вопросы. Часто в гости к CEO приходят эксперты, раскрывающие актуальные для сотрудников темы, раз в квартал он вместе с командой топ-менеджмента и сотрудниками подводит итоги».



Свой портал развивает и группа «Иннотех»: «У нас есть внутренний портал InnoSpace, а также каналы в Telegram и внутренние чат-боты», — поделилась особенностями коммуникации в компании **Вероника Еликова**, директор по рекрутменту. Корпоративная страница в Telegram есть и у iFellow: «В контент-план включены как бизнес-темы о проектах, продуктах и различных рабочих процессах, так и публикации о сотрудниках, их увлечениях и образе жизни. Больше всего реакций собирают посты о корпоративных мероприятиях, о выступлениях iFellow на спортивных соревнованиях и рубрики с гидами по интересным местам в городах присутствия компании и подборками интересных вариантов времяпровождения дома».

У Совкомбанка также представлены телеграм-канал «Складовка» и одноименный чат-бот, который может ответить на многие вопросы сотрудников. Кроме того, банк ежемесячно выпускает корпоративную газету и развивает площадку «Чемпионат глупостей», где сотрудники обсуждают и предлагают идеи по оптимизации текущих рабочих процессов.

Как вы познакомились

Компании прививают новым сотрудникам основные заповеди организации на welcome-тренингах: «Мы много рассказываем о том, какого поведения ожидаем от сотрудников на рабочем месте, какого отношения к задачам», — поделилась Дарья Капранова особенностями адаптации работников в МТС Банке. Сотрудникам на испытательном сроке дозируют

ванно предоставляется вся информация о компании, к ним также прикрепляется Buddy (коллега-помощник, который делится информацией о повседневной жизни в компании), причем это обычно работник из другого подразделения, он помогает социальной адаптации в течение трех месяцев. Функцию Buddy на себя берут опытные работники на безвозмездной основе, тем не менее они поощряются определенными знаками внимания от HR-подразделения.

Buddy есть и в Альфа-Банке: «К партнеру по адаптации можно обратиться с любыми вопросами и просто попить кофе», — уточнила Юлия Фомина. Также новые сотрудники «Альфы» получают набор фирменного

мерча welcome pack. «В рамках проекта по трансформации сети отделений Альфа-Банка в формате Phygital отделений действует PHYGITAL-АКАДЕМИЯ. Для каждой должности в отделении разработаны Blended-learning-программы. Обучение прошли уже более 3,5 тыс. сотрудников».

В начале карьерного пути в новой компании кандидаты также более подробно узнают о возможностях, которые предлагает их соцпакет. «При переезде в другой город в рамках программы «Релокация» Альфа-Банк оплачивает жилье, проезд, провоз багажа, расходы на риелтора и выплачивает денежную сумму на адаптацию сотрудников», — дополнила Юлия Фомина. В «Альфе» предусмотрен расширенный пакет ДМС, который включает в себя услуги стоматологии, телемедицины, работают горячая линия психологической помощи, бесплатные программы по ведению беременности, родов и послеродового периода. Женщины, вернувшиеся из декрета, могут работать удаленно с сохранением полного объема оплаты труда. Большое внимание родительству уделяет и Росбанк в рамках программы #РОСБАНКМАМАПАПА: банк предоставляет материальную помощь при рождении ребенка; сотрудникам, находящимся в декретном отпуске, доступны обучающие и развивающие онлайн-мероприятия; в Росбанке созданы специальные коммуникационные площадки, чтобы все сотрудники, находящиеся в декретном отпуске, могли быть в курсе важных новостей банка.

О похожей системе адаптации сотрудников в группе QIWI рассказала Юлия Когай: «В первый день новичок проходит оформление, получает welcome pack с брендированным мерчем и оборудование. Затем нового сотрудника знакомят с Buddy. Через пару дней может состояться вводная беседа с руководителем, на которой новый сотрудник поделится своими первыми впечатлениями о компании и на которой обсудят задачи и план погружения в работу, а также жизнь QIWI».

У Совкомбанка также много информации о корпоративной культуре дается на старте работы. «Обучение проводят тренеры и менеджеры нашего Учебного центра в очном и дистанционном форматах. Первый этап — welcome-день с тренером. Далее в за-

висимости от профиля сотрудника — online-квест для изучения теории или обучение с тренером для получения необходимых навыков», — пояснила Надия Имамединова. Соцпакет банка также широк: бесплатный ДМС после первого месяца работы, выгодные условия по различным типам кредитования и страхования, банк оплачивает и финансирует внешнее обучение, летний и зимний отпуска, абонементы в фитнес-клубы и бассейны, детский отдых. «Также у нас есть собственный коворкинг на море с четырехдневной рабочей неделей полностью за счет банка», — добавила Надия Имамединова.

Об основательном подходе к обучению сотрудников рассказали и в iFellow: «Мы бережно погружаем новичков в работу — рассказываем о компании на welcome-встрече и отправляем гид, где собраны ответы на самые популярные вопросы о правилах компании. У сотрудников есть наставники и администраторы проекта, которые помогают по всем вопросам», — рассказала Анна Мерзлякова, руководитель направления обучения и развития компании iFellow. — Аналитики, разработчики, тестировщики за-

крепляются за своей производственной практикой. Практика — это центр экспертизы внутри компании. Руководитель практики проводит скрининг технических навыков сотрудников на этапе адаптации, дает рекомендации по развитию. В конце испытательного срока сотрудники проходят опрос, 80% новичков считают, что за это время они полностью адаптировались к работе в компании». Из интересного: в рамках соцпакета компания предлагает сотрудникам в случае плохого самочувствия пять оплачиваемых дней в году, когда можно отсутствовать на работе без оформления больничного листа.

А в группе «Иннотех» кроме стандартного соцпакета внедрена программа «Кафетерий льгот», с помощью которой коллеги могут компенсировать затраты на билеты и отели, спортзал и многое другое. «Кроме того, у нас существует специальный маркет — за внутреннюю валюту можно приобрести уникальные брендированные продукты “Иннотех” (от беспроводной колонки до внешнего аккумулятора)», — прокомментировала Вероника Еликова.

У Сбербанка новые сотрудники блока «Технологии» погружаются в корпоративную культуру при помощи сервиса адаптации IT Bootcamp. «Смена работы — сложный период в жизни любого человека, и мы хотим, чтобы он прошел комфортно и продуктивно для вас, для этого мы подготовили специальную программу», — рассказывает на первой встрече новым сотрудникам Сбера цифровая аватар Елена. Пространство IT Bootcamp занимает один полноценный этаж здания и отражает дизайнерскую концепцию пространства «Огонь, вода, медные трубы». «Сюда новичок при-

ходит, оформляется на этой площадке, получает технику, пропуск, и уже в первый день он готов приступить к прохождению адаптационной программы. От пяти до 15 рабочих дней новичок обучается у нас, адаптируется. И только потом выходит в команду на свою локацию», — рассказывает Анастасия Яблокова, руководитель Центра компетенции IT on-boarding практик Сбербанка. — Также мы ему предоставляем welcome pack. Это у нас рюкзак, футболка и чехол с лентой для пропуска». Прохождение программы позволяет новичку выйти в команду уже подготовленным сотрудником. В 2022 году IT Bootcamp прошло более 7 тыс. специалистов, на 2023 год запланирован поток из 8,5 тыс. новых сотрудников.

При встрече обсудим

Ключевым инструментом информирования сотрудников являются регулярные встречи, как общие, так и определенными командами, где коллеги могут делиться успехами и достижениями, а иногда и неудачами. Росбанк проводит Fuckup Night — мероприятие, по форме похожее на стендап, только на нем сотрудники банка не шутят, а рассказывают о реальных ошибках, с которыми сталкивались в рабочем процессе. «Такого рода мероприятия говорят о том, что у нас открытая, доверительная среда. Мы за ошибки не ругаем — мы на них учимся. Мы поощряем, когда люди об этом говорят, потому что зачастую не сказать об ошибке, утаить, а потом ее годами исправлять — гораздо сложнее



Фото: Альфа-Банк

и болезненное, чем сразу что-то увидеть, под-корректировать, исправить себя, исправить коллег», — рассказала Мария Мосина.

Важная часть культуры QIWI — ивенты: «В нашей компании их множество: демодни, на которых сотрудники делятся своими победами, лайфхаками, а иногда и ошибками; большие фестивали, где транслируются ключевые смыслы и цели; спортивные, творческие или интеллектуальные мероприятия — от гонки героев до кинопросмотров, тематические “пивные пятницы”, — перечислила Юлия Когай. — Мероприятия в QIWI — это не просто fun, но возможность выстроить нетворк и узнать “последние новости”».

В IT-компаниях сотрудники создают локальные сообщества: «“Иннотех” — огромная структура, в которой работают более 10 тыс. человек. И мы стараемся объединять их в группы единомышленников. К примеру, наши сотрудники создают профильные сообщества в различных сферах: тестирование, аналитика, разработка, DevOps», — рассказала Вероника Еликова. В компании уже 11 подобных комьюнити, в которых состоят около 6 тыс. человек. В год проводится более 100 различных мероприятий в формате митапов, конференций, воркшопов и стратегических сессий.

А Совкомбанк при помощи разных программ способствует созданию дружеских связей среди сотрудников. «“СовкомАктивности” — мы софинансируем различные отряды сотрудников, например походы в парки аттракционов, театры, кино, кулинарные мастер-классы, боулинг. “СовкомОтпуск” — наши коллеги проводят зимний и летний

отпуска со своими семьями в компании коллег. Все это возможно по программе софинансирования стоимости путевки от банка. “СовкомСекции” — наши коллеги занимаются в секциях по волейболу, баскетболу, футболу и бегу, мы устраиваем масштабные спортивные турниры», — поделилась опытом Совкомбанка Надия Имаметдинова. Также в банке есть проект «Лига достижений», который дает возможность каждому сотруднику реализовать свой собственный проект: начиная с этапа продумывания идеи и поиска команды и заканчивая защитой проекта. Сотрудники могут выиграть до 3 млн рублей за лучший инновационный проект. В Группе Совкомбанка много собственных спортивных комьюнити, среди которых «ПланБег». Он объединяет любителей бега и профессионалов из разных регионов страны. Банк проводит внутреннее ежегодное соревнование «ПланБег», в котором принимают участие руководство банка и сотрудники.

Альфа-Банк помимо того, что дает работникам площадки и инструменты для делового и неформального общения, аккумулирует волонтерские программы. Причем сотрудники самостоятельно участвуют в разработке и отборе благотворительных проектов, предлагая собственные инициативы и голосуя за идеи коллег. «Волонтерские проекты реализуются силами сотрудников при централизованной поддержке Альфа-Банка. Это не заменяет благотворительных программ банка, но предоставляет возможность неравнодушным коллегам объединить усилия и делать мир лучше, — пояснила Юлия Фомина. — Главная идея — это “осознанное волонтерство”, когда добровольцы не просто привозят в детские дома гостинцы и игрушки, но и помогают ребятам социализироваться: проводят практические занятия для развития бытовых навыков, творческие мастер-классы и спортивные тренировки, обучают финансовой грамотности, предупреждают от мошенников и рассказывают о ведении домашней бухгалтерии».

БО


Фото: QIWI