

Сотрудники



“

Наша задача – стать эффективным HR для 300 тыс. сотрудников банка, создать такую среду, в которой каждый из нас мог бы стать лучшей версией себя, развиваться и достигать новых высот.

Юлия Чупина

Заместитель Председателя
Правления

Сбербанк считает персонал своим важнейшим активом и основой конкурентоспособности. Сбербанк управляет человеческим капиталом таким образом, чтобы обеспечить реализацию Стратегии и создать условия для развития личностного потенциала сотрудников независимо от вероисповедания, политических предпочтений, пола и возраста.

Развитие корпоративной культуры

Развитие корпоративной культуры – одно из ключевых направлений Стратегии Сбербанка. Это предполагает формирование принципов и норм поведения, отвечающих миссии и ценностям Сбербанка, а также способствующих достижению бизнес-целей.

Среди факторов, обуславливающих необходимость целенаправленного развития корпоративной культуры Сбербанка:

- ужесточение регуляторных требований. Во всех географиях присутствия Группы Сбербанк создает необходимость в безусловном соблюдении сотрудниками процедур и правил, в том числе «неписанных» («серые» зоны), а также требует усиления риск- и комплаенс-культуры;
- трансформация Сбербанка в тримодальную технологическую организацию с новой культурой, которой присущи новый стиль лидерства, неиерархичность / неплоские структуры, высокий уровень командного взаимодействия;
- изменение структуры персонала Сбербанка:
 - сотрудники «поколения Y» к 2018 году будут составлять около 50 % в общей численности персонала Сбербанка,
 - в связи с активной диджитализацией Сбербанка растет доля ИТ-специалистов, специалистов по работе с данными и др.

Согласно российским и международным исследованиям сотрудники этих категорий ожидают от работодателя более открытой и демократичной среды, а от непосредственного руководителя – непрерывной обратной связи и поддержки в развитии и самореализации.

Культура Сбербанка – это особая среда, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше.

Приоритетные темы развития корпоративной культуры

Я – лидер

Ответственность
и саморазвитие

Мы – команда

Доверие и открытость,
единая команда

Все – для клиента

Интересы клиента – в центре
внимания

Обучение корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту на уровне ВСП



1 Ролевые модели

- Фокус на высший и средний менеджмент
- Инструменты непрерывной обратной связи (Team, NPS руководителя, плюс-опросы)
- Командный коучинг для членов Правления
- Признание лучших сотрудников

2 Коммуникации

- Каскадирование Книги ценностей, проекта развития корпоративной культуры
- Ежемесячная «Встреча лидеров»

3 Обучение

- Обучение по теме «корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту» до уровня точек обслуживания клиентов
- Выступления по тематике корпоративной культуры на программах обучения корпоративного университета

4 Социальные проекты

- Сбербанк для детей и родителей
- Волонтерство
- Благотворительный фонд «Вклад в будущее»
- Лучшие практики по развитию корпоративной культуры для клиентов, партнеров и государственных органов

5 HR-процессы

- Наем и адаптация
- Оценка по ценностям 5+, включая кросс-функциональную оценку
- Учет культуры при принятии кадровых решений

6 Бизнес-практики

- Изменение в КПЭ руководителей по «команде и культуре»

7 Другое

- Новый дресс-код
- Новое офисное пространство

Результаты развития инструментов корпоративной культуры в 2016 году

Ролевые модели:

- внедрены пульс-опросы стилей лидерства и вовлеченности, проведена работа с результатами, осуществлена диагностика атмосферы и вовлеченности Agile-команд, начат переход к непрерывному процессу диагностики корпоративной культуры и вовлеченности;
- систему непрерывной обратной связи Peer-to-peer Team используют около 1 тыс. руководителей Сбербанка;
- запущена кросс-функциональная оценка по ценностям для руководителей топ-200+;
- проведены командные коучинги топ-команды по культуре и взаимодействию.

■ Коммуникации:

- завершено каскадирование проекта развития корпоративной культуры, включая дочерние и зависимые общества и дочерние банки;
- ежемесячно проводилась «Встреча лидеров» – канал прямой коммуникации с менеджерами Сбербанка;
- проведено награждение 1,5 тыс. лучших сотрудников, проведен ряд мотивационных мероприятий для лучших сотрудников, в том числе в рамках празднования 175-летия Сбербанка.

■ Обучение:

- в рамках Программы по корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту обучено более 600 менеджеров среднего звена;
- запущены тренинги по корпоративной культуре и эмпатии для линейных менеджеров, включая руководителей ВСП;
- запущено обучение менеджеров наставническому стилю лидерства.

■ Социальные проекты:

- в рамках Программы «Сбербанк для детей и родителей» проведены День открытых дверей для детей сотрудников, День открытых перспектив (профориентация для подростков и развитие родительских компетенций), выпущены инфодайджесты для детей и родителей;
- сформирован общесбербанковский пул волонтеров, 2 тыс. волонтеров приняли участие в корпоративных мероприятиях, проведено обучение волонтеров и встреча самых активных с руководителями Сбербанка;
- Благотворительный фонд Сбербанка запустил пилот Программы развития эмоционального интеллекта у школьников, заключены Соглашения с рядом ведущих мировых университетов (Гарвард, Стэнфорд) о разработке Доклада по новой грамотности и ключевым компетенциям;
- расширен охват проекта «Учитель для России».

■ HR-процессы:

- начата интеграция кросс-функциональности и коллаборативности в HR-процессы.

При запуске/пилотировании новых моделей управления (Agile, «бирюзовые» организации) сделан фокус на культуру, новые подходы к коммуникациям, обучение работе в новом формате в части культуры и soft skills.

Цели развития культуры в 2017 году

План действий 2017 года предполагает развитие культуры для три-модальной организации на уровне руководителей уровня топ-1 000+ и линейных руководителей и сотрудников с фокусом:

- на непрерывную обратную связь для саморазвития и развития команды;
- обучение основам корпоративной культуры и эмоционального интеллекта;
- социальные проекты, как ориентированные на сотрудников, так и значимые для общества;
- внедрение корпоративной культуры во все HR-процессы.