



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЛАДИМИРСКИЙ
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ
КОНГРЕСС
СУЗДАЛЬ
1-3 ДЕКАБРЯ 2022



Владимирский кадровый форум

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СБЕРА

Олеся Лебедева

HR Директор, Волго-Вятский банк ПАО
Сбербанк

Суздаль, Декабрь 2022

Лебедева Олеся Владимировна

HR-директор Волго-Вятского банка «Сбербанк»



“

Для меня развитие персонала – это развитие региона, новаторство и возможность менять нашу страну к лучшему.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СБЕРА

путь от сберкассы до экосистемы



сберкасса

до 2007



сбол, платформа, ops, культура

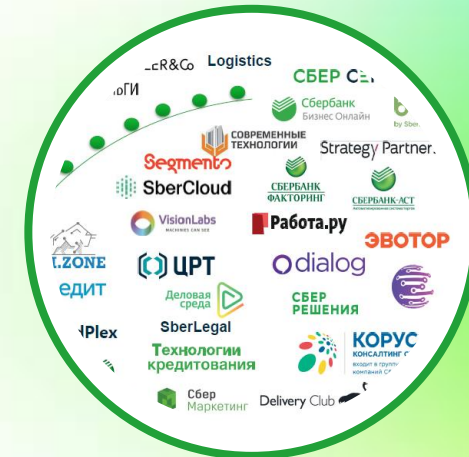
2008-2013

модернизация

2014-2017

2018-2020

выход за пределы финансов



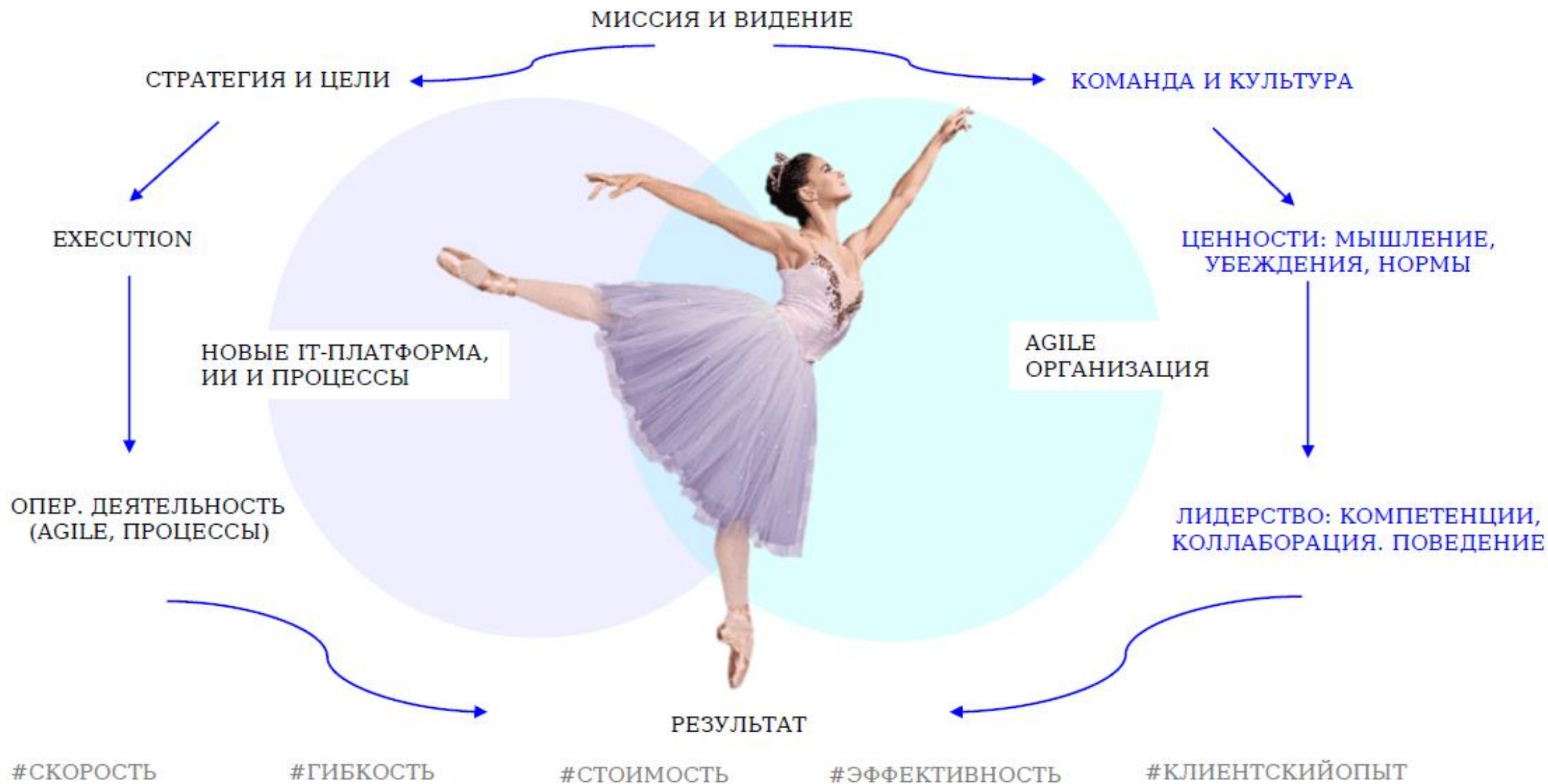
ЭКОСИСТЕМА

2020 - ...



У СБЕРА ВСЕ ПОЛУЧИЛОСЬ

forbes и economist признали это



МЫ ГОТОВИЛИСЬ К ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

1

Проект развития корпоративной культуры с 2015 г.

2

Изменение модели HR

- Изменение орг. модели
- Развитие института HR BP
- Новые компетенции HR: карьерное консультирование, развитие команды и пр.

3

Построение цифрового HR

- От внедрения Success Factors к своей HR платформе
- Электронный документооборот
- Nudging руководителей к самообслуживанию

4

Изменение практик развития персонала

- Новые инструменты оценки
- Отмена «корпоративного рабства», ротации
- Обучение навыкам 21 века

В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МЫ СЛЕДУЕМ ПОДХОДУ ИЗ 4-Х ЭЛЕМЕНТОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

1



Ролевые модели

... увижу, что руководители и коллеги ведут себя иначе

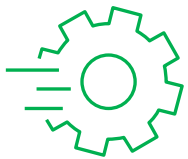
2

Убедительная коммуникация



... пойму, что от меня ждут, я с этим согласен и это имеет для меня смысл

3



Механизмы поддержки

... увижу, что бизнес-проекты, структура компании, процессы и системы выступают опорой изменений, которых от меня ожидают

4

Способности, необходимые для изменения



... у меня будут навыки, которые мне позволят вести себя иначе

«Я изменю свои убеждения и поведение, если...»



КУЛЬТУРА 2.0

(Стратегия-2020)

приоритетные темы

01 Развитие своего личного потенциала и команды для высокой продуктивности

02 Построение единой экосистемы Сбера

03 Гордость за работу, приносящую пользу стране, мотивация к экстра усилиям

Ответственность за результат и развитие себя, команд, экосистемы на благо страны

- Развитие digital, design, soft skills
- Flexible work: удаленная работа, частичная занятость
- #SberTeam100лет: управление энергией и стрессом

- Внутренняя и внешняя экосистема: хорошие продукты для сотрудников и клиентов
- Сотрудники-амбассадоры экосистемы (тербанки, центральный аппарат, ИТ!)

- Возможность ежедневной работой менять страну к лучшему, задавать новые стандарты жизни
- ESG, социальная миссия





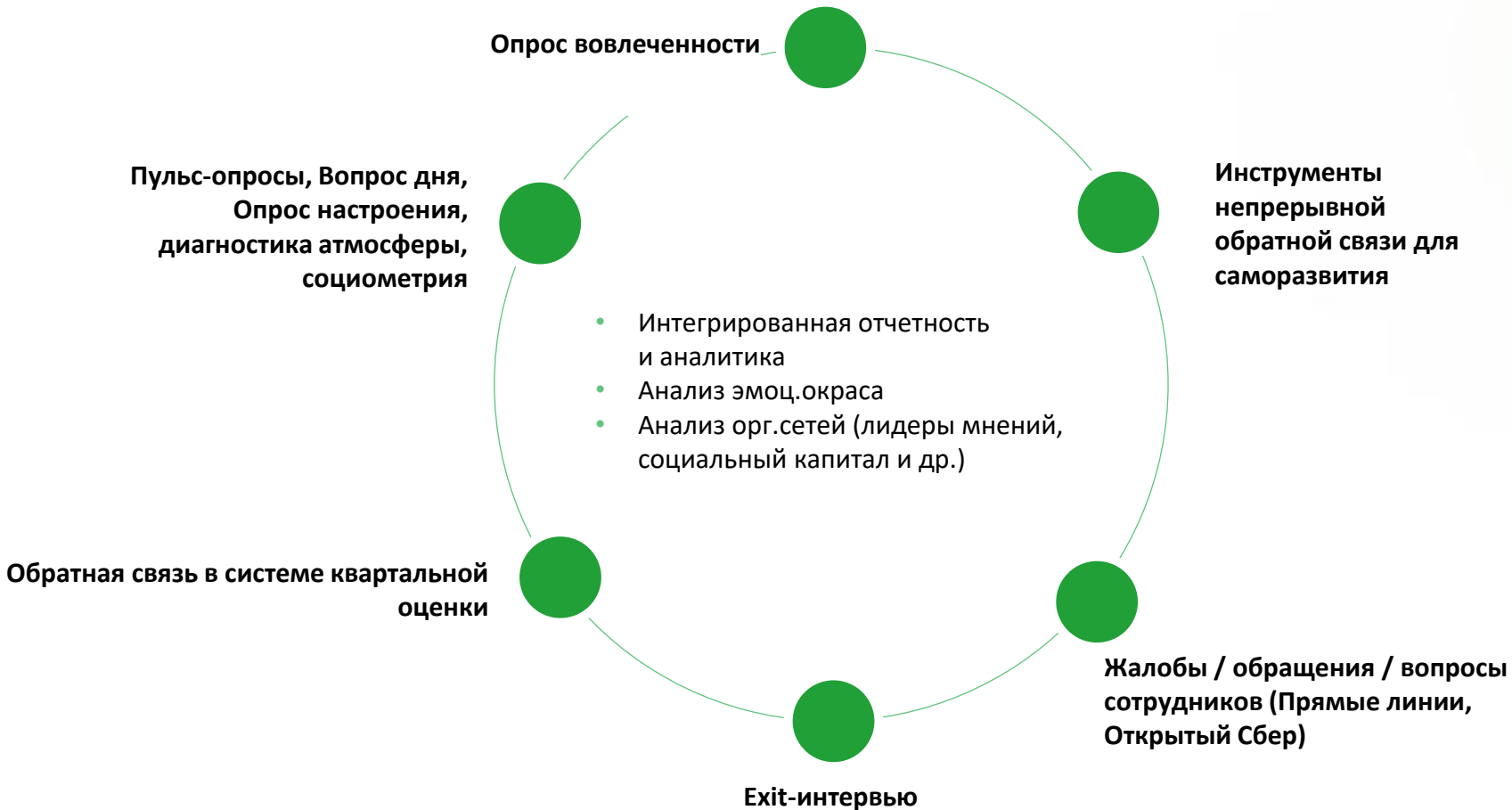
**Инструменты
развития культуры
Сбера**

Экосистема инструментов развития корпоративной культуры



СТРЕМИМСЯ СТАТЬ СЛУШАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

создаем интегрированную систему диагностики и мониторинга корпоративной культуры / атмосферы



Сайты для соискателей



Удовлетворённость клиентов

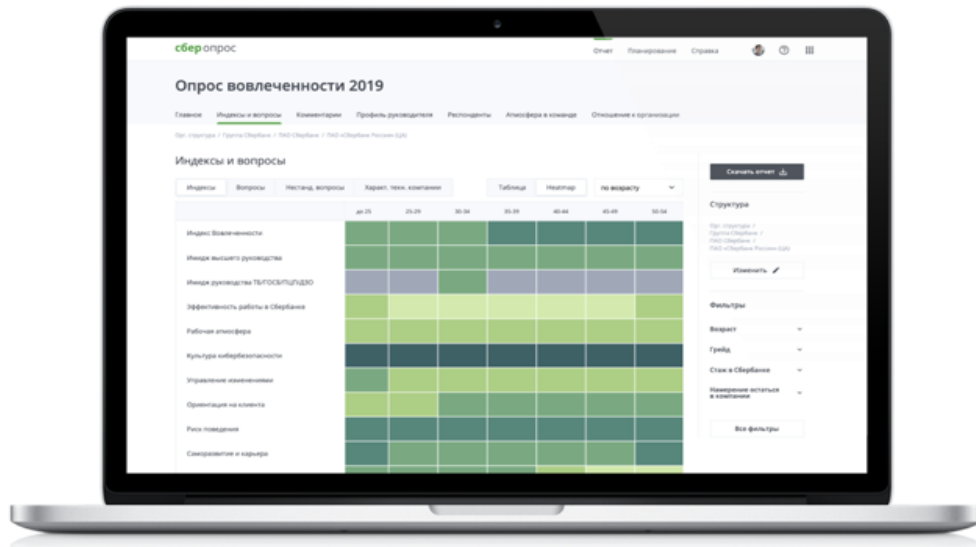


Мониторинг соц.сетей



Бренд работодателя

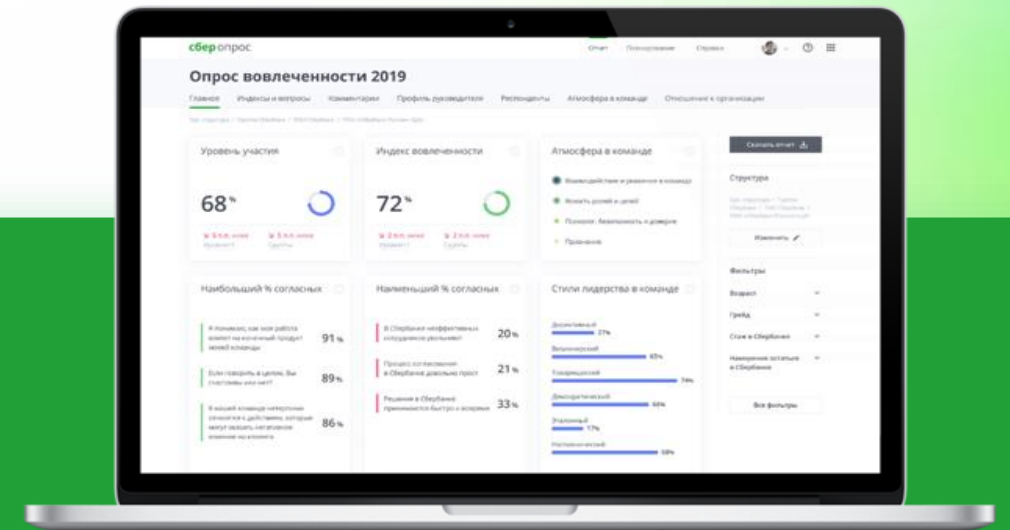
РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ВОВЛЕЧЕННОСТИ — УНИКАЛЬНЫЙ ИСТОЧНИК ДАННЫХ ДЛЯ АНАЛИЗА И ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ ПО РАЗВИТИЮ КОМАНДЫ



- Основные индексы и вопросы
- NPS рук-ля и стили лидерства
- Риск ухода
- Атмосфера в команде
- Комментарии сотрудников

А также:

- Аналитика в 20 разных разрезах
- Данные по командам в двух структурах



22 000 доступов
для руководителей и HR BP

NPS руководителя - индекс готовности сотрудников рекомендовать своего руководителя как лидера команды, инструмент обратной связи для развития навыков работы с командой

47

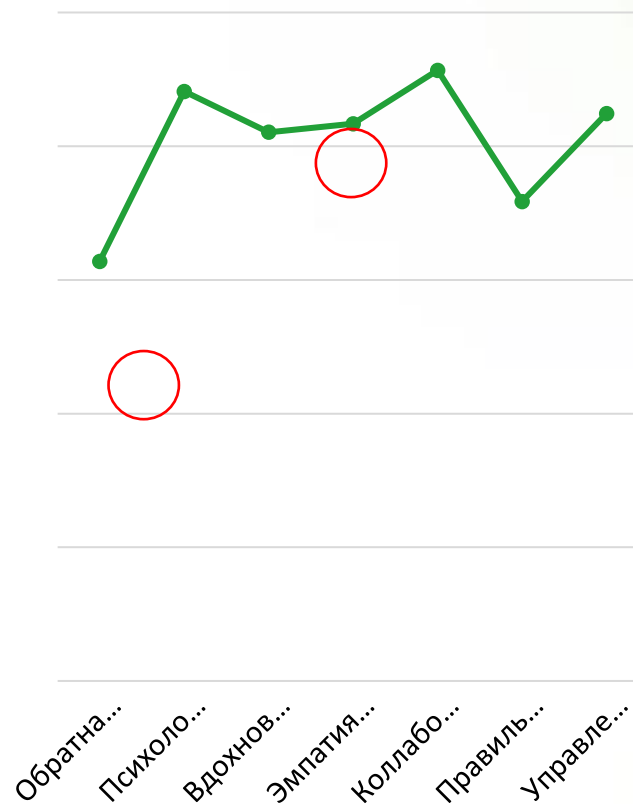
п.п. 2017

57

п.п. 2019

59

п.п. 2021

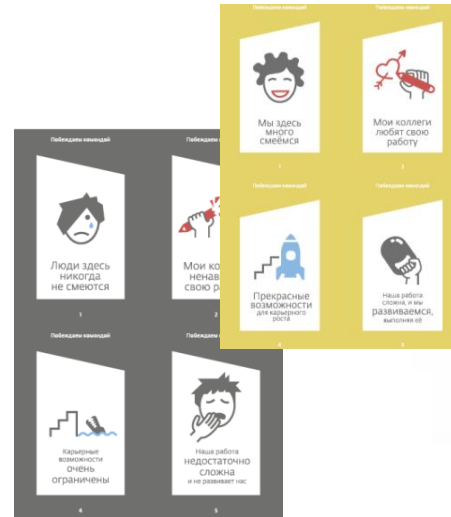


Геймифицированная диагностика атмосферы в команде

Для команд аппаратов

Фасилитируемая очная / онлайн встреча команды

- Обсуждение по карточкам «Побеждаем командой»
- По запросу для точечной и глубокой проработки проблем, оценки сенситивных тем
- 10-20 человек, сотрудники одного подразделения (с единым рук-лем)
- Продолжительность 1,5-2 часа
- По итогам: детальный отчет с выводами и комментариями участников



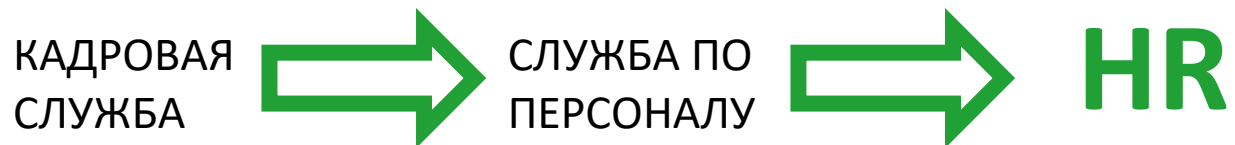
Для линейных / front команд

Онлайн опрос сотрудников с выбором сильных и слабых сторон команды

- Онлайн версия «Побеждаем командой»
- Для мониторинга изменений, быстрого уточнения ситуации
- Широкий охват – может быть назначено всем сотрудникам подразделения любого уровня
- Асинхронная – в удобное время, занимает 10-15 минут
- По итогам: топ сильных сторон и зон развития команды с пояснениями (в дэшборде)



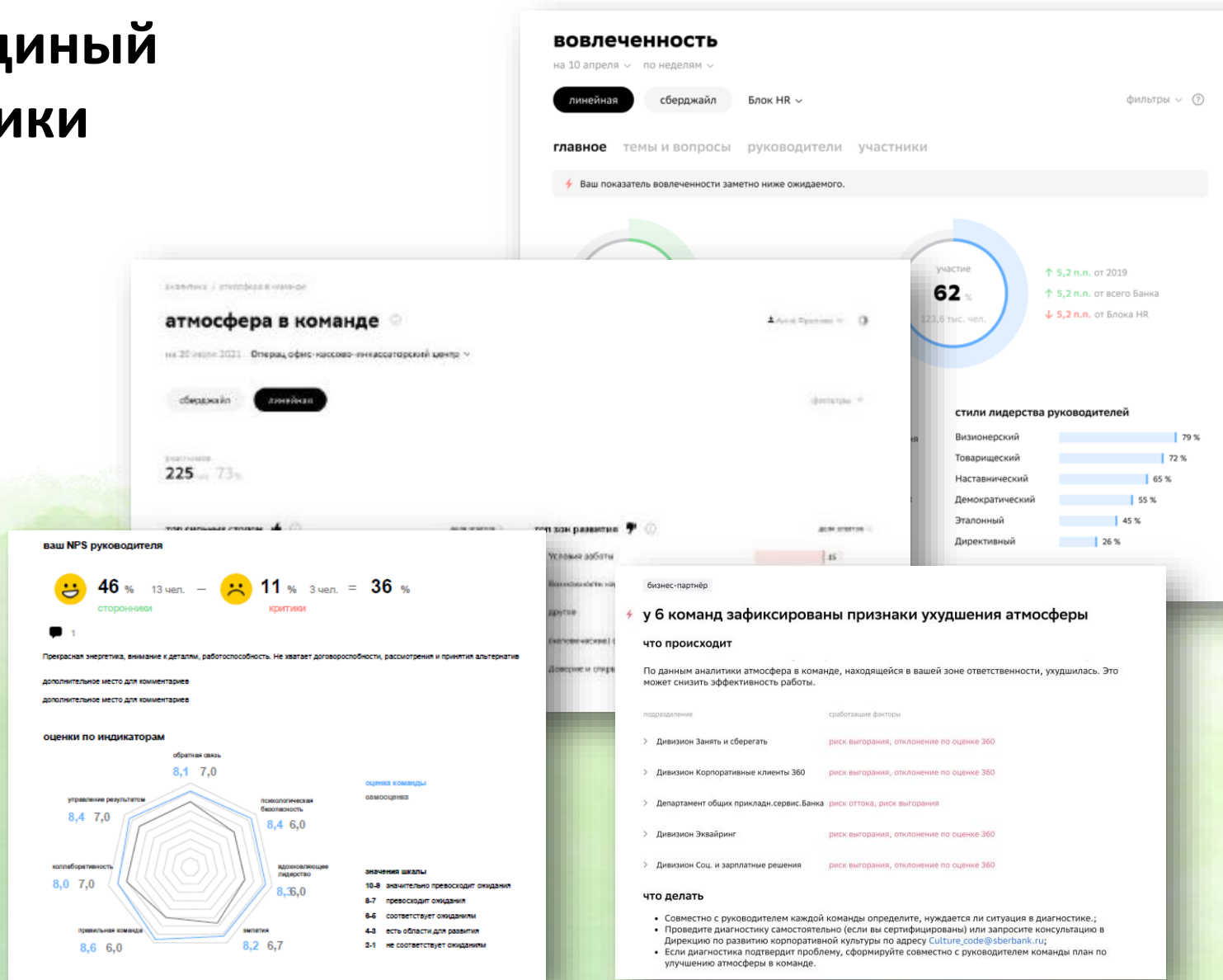
ЭВОЛЮЦИЯ И МОДЕЛЬ HR



HR-платформа ПУЛЬС - единый инструмент для диагностики организации



- Опрос вовлеченности и пульс-опросы
- NPS руководителя
- Онлайн диагностика атмосферы
- Дэшборды по атмосфере в команде
- Инсайты по работе с результатами
- Библиотека готовых решений по работе с командой

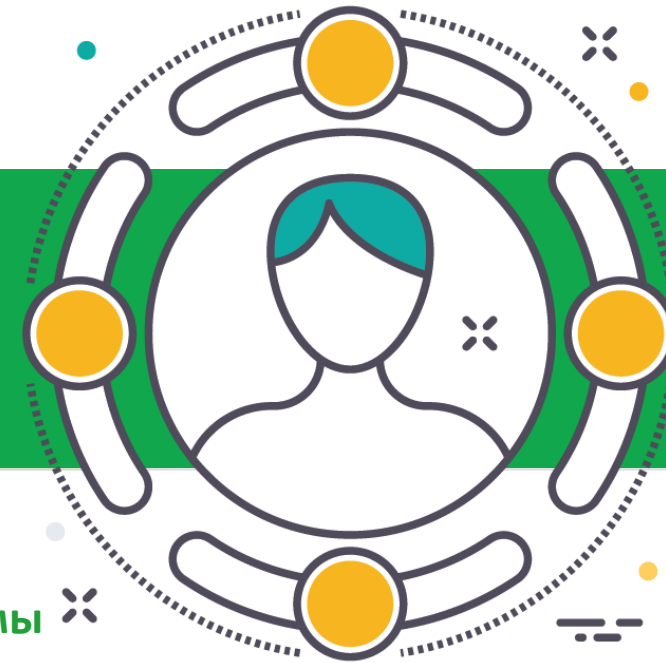


Забота для нас – возможности для саморазвития и повышения продуктивности и качества жизни

Сбер:
возможности и поддержка



Сотрудник:
мотивация и ответственность



#SberTeam100лет - помогаем сотрудникам поддерживать здоровье, быть энергичными и продуктивными для качественного долголетия

Сбер для детей и родителей, Мамы Сбера – поддержка сотрудников в родительской роли

КОМПЛЕКСНАЯ ЗАБОТА О ЛЮДЯХ СБЕРА



Эмоциональное здоровье

- Сервис псих поддержки в ДМС
- Регулярный мониторинг эмоционального статуса команды
- Курсы по управлению стрессом и поддержке мент. здоровья

Среда

- Возможность гибкого графика работы, работы part-time и частично-удаленного труда
- Доступная среда для инвалидов

Социум

- Корпоративное волонтерство
- Благотворительные инициативы и сотрудничество с фондами
- Неформальное общение, тимбилдинги

Помощь в решении проблем

- Служба омбудсмена
- Консультации юристов и налоговой служб
- Помощь в реструктуризации кредитов

Физическое здоровье

- ДМС, Check-up, программы реабилитации
- Телемед услуги врачей
- Полная поддержка при COVID-19
- Вакцинация, Дни здоровья
- Регулярные встречи с врачами и экспертами
- Реабилитация, Санаторно-курортное лечение, спорт
- Выплаты по страхованию от несчастных случаев и тяжелых заболеваний

Семья

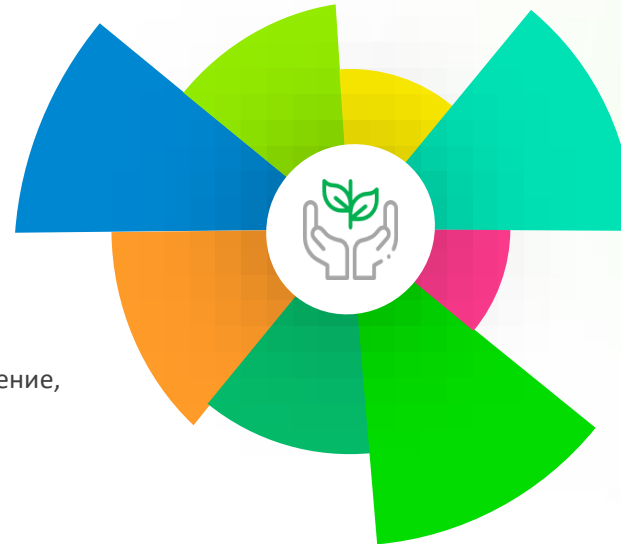
- Сбер для детей и родителей (лекции, вебинары, мероприятия)
- «Мамы Сбера»
- Путеводитель для будущих родителей
- Помощь в профориентации детей
- Компенсация лагерей

Смыслы/ Саморазвитие

- Re-skilling
- Большое количество обучающих программ
- Профессиональные сообщества
- Поддержка предпринимательства
- Фокусы ESG

Финансовое благополучие

- Льготные услуги по фин. продуктам Банка
- Корп. пенсионная программа
- Обучение ФГ
- Мат. помощь, выплаты пособий
- Скидки у партнеров



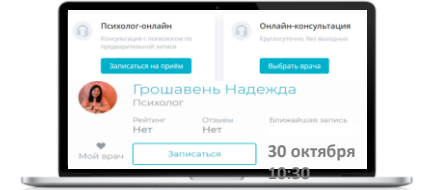
Мы помогаем сотруднику достигать результата через развитие навыков управления своей энергией и стрессом



Возьми стресс под контроль

- Все о стрессе и как его уменьшить
- Как справиться со стрессом во время пандемии

Сервис психологической поддержки и онлайн группа с психологом



Психологическое здоровье: поддержи себя и команду

- Признаки психологических проблем
- Когда пора обращаться к психологу
- Как оказать первую псих. помощь
- Психологическое здоровье: (ВНЕ) зависимостей (отдельный под курс)

Осознанность 24/7

Практики осознанности и внимательности, техники по восстановлению энергии



Сбер поддерживает сотрудников как родителей: компетентный родитель = компетентный сотрудник



сбер для детей
и родителей

#КОМАНДАСБЕРА



Видим изменение корпоративной культуры с момента трансформации

88%

Сотрудников считают Сбер технологической компанией

Рост вовлеченности, ENPS и оценки культуры как одного из преимуществ работодателя

	2014-15	2022
Культура Сбера положительно влияет на поведение сотрудников	58%	80%
Люди хотят работать из-за культуры и комфортной рабочей среды	47%	79%
Вовлеченность сотрудников	69%	78%
Готовность рекомендовать Сбер как работодателя	65%	82%

Заложены основы инженерной культуры для развития Сбера как технологической компании и удержания профессионалов ИТ

Повысилось качество лидеров

Изм-е, п.п.

Наставнический/визионерский стили лидерства	+23/18
Директивный стиль	-42
Готовность рекомендовать своего руководителя как лидера команды (NPS)	+15



Действия и имидж руководителей – основной драйвер вовлеченности и готовности рекомендовать Сбер как работодателя

Культура в стратегии-2023

1

Отвечаю за себя

- «Включаю голову», проявляю инициативу
- Принимаю решения, достигаю цели
- Даю и принимаю обратную связь, толерантен
- Постоянно развиваюсь и строю свою карьеру
- Управляю своей энергией и стрессом

2

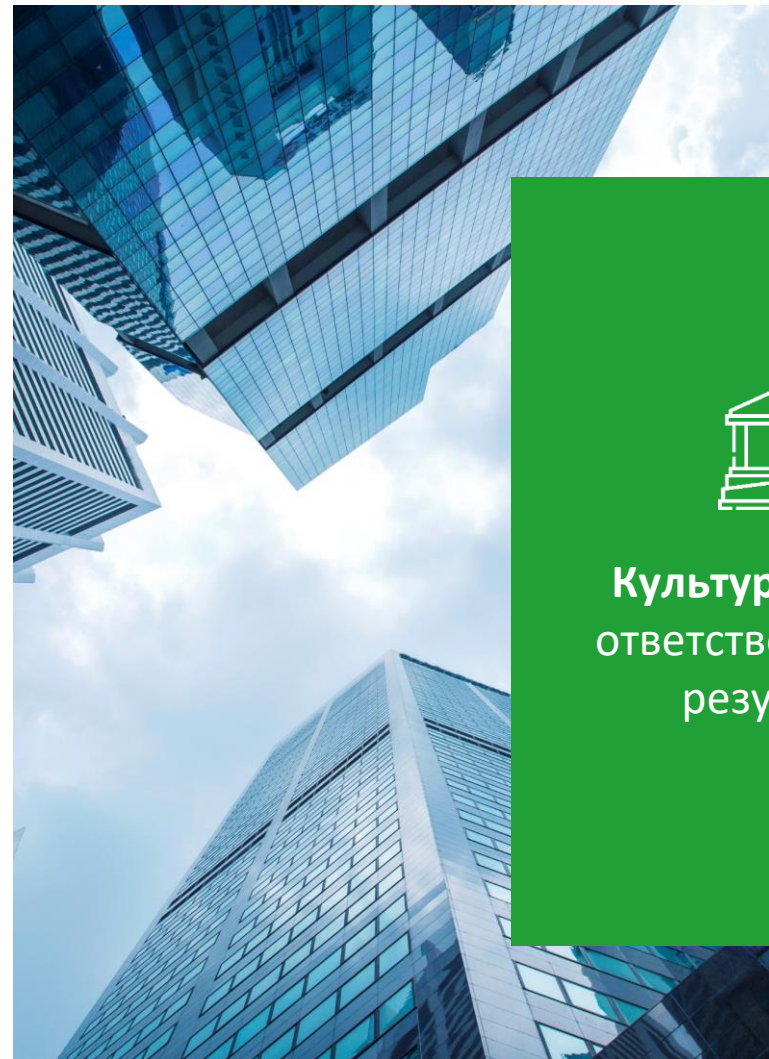
Отвечаю за команду

- Достигаем амбициозных целей с наименьшими расходами
- Постоянно повышаем планку, вдохновляю и мотивирую на результат
- Делегирую полномочия
- Поощряю инициативу, эксперименты, сотрудничество
- Удерживаю лучших, расстаюсь с неэффективными

3

Меняю страну

- Использую и продвигаю продукты экосистемы
- Ответственное потребление, ESG
- Развиваюсь в социальных ролях – родитель, волонтер



**Культура Сбера:
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И
РЕЗУЛЬТАТ**



**МЫ ПРОДОЛЖАЕМ
РАЗВИТИЕ НАШЕЙ
КУЛЬТУРЫ...**