

Наши сотрудники



39

Всегда рядом

Сегодня Сбербанк — это место работы для более 240 тысяч человек. От профессионализма и мотивации каждого из них зависит наш общий успех в достижении поставленной цели — стать одной из лучших в мире финансовых компаний. Мы работаем над тем, чтобы преимуществом Сбербанка как работодателя были не только достойный уровень оплаты труда, стабильность и уважение прав сотрудников, но и возможности для всестороннего развития, построения успешной карьеры и реализации себя в обществе.

Стратегические преобразования Банка во многом связаны с сотрудниками. Расширение продуктовой линейки и повышение качества обслуживания требуют новых знаний и навыков, большей эффективности и ориентированности на клиента. Мы не пытаемся изменить всю команду за один день, а постепенно развиваем корпоративную культуру, которая подталкивает людей к гармоничным изменениям — как в работе, так и в образовании, спорте и творчестве. Главное, к чему мы стремимся в своей политике по отношению к сотрудникам: сформировать в Банке новую философию труда, которая стимулировала бы стремление к постоянному совершенствованию и личную заинтересованность в достижении общего успеха.

Мы считаем также принципиально важным создать для сотрудников современные, комфортные и безопасные условия труда. Обеспечить их социальную защищенность и поддержку в трудных жизненных ситуациях. Дать возможность получить новые знания и реализовать свой потенциал.

Наконец, предметом нашей отдельной заботы является здоровье сотрудников. Мы считаем оправданными инвестиции в обеспечение сотрудников качественной и своевременной медицинской помощью, а также в пропаганду здорового образа жизни.

Наше видение: Что такое Сбербанк для сотрудников?

- Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них.
- Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы.
- Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине».
- Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе.
- Банк, в котором интересно работать.
- Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем.

НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ ТРУДА

В 2009 году Банк начал реализацию проекта, который призван кардинальным образом изменить всю идеологию и философию организации труда сотрудников. Мы назвали его Производственная Система Сбербанка (ПСС). В основу концепции ПСС положена философия постоянного совершенствования и бережливого производства. Используя эту концепцию, мы стремимся к качественным изменениям в трех направлениях: оптимизации процессов, улучшения системы управления и изменения менталитета и ценностей сотрудников. Последняя задача является наиболее важной и сложной, так как требует вовлечения всех сотрудников Банка без исключения.

В 2010 году был завершен этап внедрения ПСС в розничной сети и в подразделениях, работающих с малым бизнесом. Первые результаты внедрения показывают высокую эффектив-

ность системы. Мы уделили большое внимание формированию инфраструктуры реализации ПСС: созданию центров компетенций, тестовых точек обслуживания. Подходы, разработанные в ходе реализации ПСС, положены в основу проектов реформирования филиальной сети и разработки стандартов качества и сервиса.

Новые направления развития

Внедрение Производственной Системы Сбербанка началось с розничной сети — точек обслуживания физических лиц. Получив положительный результат от внедрения, мы экстраполировали ее на всю систему. В настоящее время ПСС охвачено порядка 8 тыс. крупных офисов.

По итогам внедрения ПСС за 2010 год среднее время ожидания в очереди в розничной сети сократилось на 36%. Высвобожденные трудовые ресурсы прошли переквалификацию, в точках обслуживания появились консультанты, администраторы зала и клиентские менеджеры. Продажи ключевых банковских продуктов розничного блока выросли в три раза. Вырос уровень удовлетворенности качеством обслуживания.

По итогам 2010 года можно с уверенностью сказать — ПСС стала неотъемлемой частью происходящих преобразований, конкурентным преимуществом, с помощью которого мы сможем сделать наш Банк современным и повысить до мирового уровня качество нашего сервиса. В 2011 году планируется внедрить ПСС более чем в 15 подразделениях центрального аппарата и территориальных банков.

Мы также начали внедрение ПСС в таких подразделениях Банка, как бухгалтерия, служба внутреннего контроля, информационные технологии. В 2011 году в активную фазу внедрения будут вовлечены подразделения, обеспечивающие поддержку деятельности Банка, инкассация, административная и юридическая службы, служба безопасности. Все подразделения, в которых уже началось внедрение ПСС, демонстрируют высокий рост производительности труда около 20–30%, и мы рассчитываем получить такой же результат по остальным.

Опыт внедрения системы регулярно анализируется и тиражируется по всем подразделениям Банка. В рамках создания новой корпоративной культуры образованы профессиональные сообщества. Мы проводим обучающие семинары, посвященные ПСС, специальные рубрики включаются в ежедневную рассылку для персонала «Доброе утро, Сбербанк» и в газете «Мой Сбербанк». Изменения в мышлении персонала и его поведении стали находить свое отражение в росте количества предложений, направленных на совершенствование систем и процессов Банка. Для сбора, обсуждения и оценки предложений по улучшению деятельности создан специальный информационный ресурс — «Биржа идей». Неравнодушие и созидательное участие сотрудников в реорганизации Банка и его успешном развитии являются одними из главных целей формирования новой идеологии и культуры труда.

«Биржа идей»

«Биржа идей» — это единый механизм работы с инновационными и рационализаторскими предложениями по деятельности Сбербанка, успешно работающий уже второй год. Активное и массовое участие сотрудников в работе «Биржи идей» говорит о ее значимости в жизни Банка. Так, например, в 2010 году:

- число пользователей Биржи идей возросло в 15 раз и составило более 50% от всех сотрудников;
- общее количество предложений возросло в 36 раз;
- на внедрение передано более 12% поданных предложений;
- эффект от внедрения предложений составил более миллиарда рублей!

В совершенствовании работы Сбербанка могут принимать участие не только его сотрудники, но и те, для кого мы работаем — клиенты и акционеры. Для этого 31 декабря 2010 года на своем веб-сайте Банк открыл доступ к новому сервису. Его отличительной особенностью стала возможность направить в Банк свое предложение по улучшению работы, получить необходимую консультацию, узнать мнение других участников и обсудить волнующие вопросы на общем форуме.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

Новый подход к труду и отношение к работе неразрывно связаны с профессиональным развитием нашего персонала. В Банке разработано и реализуется большое количество учебных программ, ориентированных на управленческую и специальную профессиональную подготовку, развитие необходимых в работе навыков. Новая программа подготовки и обучения персонала затронула абсолютно все уровни сотрудников — от операционно-кассовых работников до топ-менеджеров.

В 2010 году мы продолжили консолидацию обучения и профессионального развития персонала на основе Корпоративного университета — перед ним встают действительно колоссальные и уникальные задачи. Их уникальность связана с масштабами Сбербанка и с тем прорывом в уровне подготовки сотрудников, который мы все должны совершить в ближайшие годы.

Новая программа обучения и развития менеджеров

Сбербанк уделяет огромное внимание обучению руководящего звена. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций. Цель Банка — обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации. Активно используются современные формы обучения: деловые игры, бизнес-кейсы, бизнес-симуляции. В 2010 году обучение по различным программам управленческой подготовки прошли более 15 тыс. руководителей.

Для обучения и развития менеджеров привлекаются лучшие западные преподаватели и тренеры. В сентябре 2010 года профессор стратегического менеджмента Лондонской бизнес-школы Дональд Салл провел семинар «Успешная реализация стратегии Банка: как нарастить подвижность организации, сохраняя при этом ее устойчивость». В октябре Робин Шарма посетил Сбербанк с лекцией «Лидерство, доступное всем», состоялся семинар Стивена Спира «Высокоскоростные компании: лидерство, инновации и высокоэффективное производство». Перед сотрудниками Банка также выступали Энтони Хурихан и Стивен Кови.

Чтобы обеспечить качественное обучение и переподготовку сотрудников, необходимы высокопрофессиональные бизнес-тренеры и современная инфраструктура. С 2009 года мы активно формируем общероссийскую команду внутренних тренеров, которые должны стать основной движущей силой Корпоративного университета Сбербанка. Обучение и развитие сотрудников осуществляется на базе учебных центров и региональных учебных площадок по единым централизованным программам.

Сбербанк активно строит и реконструирует собственные учебные центры в Москве и регионах. На стадии проектирования находится огромный кампус Корпоративного Университета в Подмоскowie, куда смогут приезжать учиться более 200 человек одновременно. Готов к работе после реконструкции Учебный центр в Одинцово. Активно развиваются учебные центры в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону и других городах.

Сбербанк активно развивает дистанционные технологии обучения: система видеоконференцсвязи, развернутая по всей стране, является инструментом, без которого не обходится ни один крупный проект по обучению персонала. Отработаны технологии быстрого распространения знаний на всю систему через видеолекции, деловые игры, мастер-классы для тренеров, электронные дистанционные курсы и тесты. Именно благодаря передовым технологиям, мы предоставляем равные возможности для развития ключевых руководителей в любом регионе, несмотря на наши колоссальные масштабы: например, коучинг-сессии проводятся при помощи видеоконференцсвязи и IP-телефонии.

«Сбербанк 2020»

«Сбербанк 2020» — это четыре организации, объединенные общей целью: способствовать развитию молодых талантливых сотрудников Банка. Среди них Студенческий корпоративный союз, Союз молодежи, «Лига талантов» и Правление 2020. «Сбербанк 2020» образует единое информационное, коммуникационное, инновационное, проектное, образовательное и культурное пространство. Участие в нем дает шанс реализовать собственный

проект, ускорить личностный, профессиональный и карьерный рост. Девиз молодежного правления «Сбербанк 2020» — «Мой шанс сделать больше».

С 2011 года Студенческий корпоративный союз будет уделять особое внимание поиску одаренных студентов. Отбор наиболее перспективных студентов в профильных колледжах и вузах и их последующее обучение позволит заложить фундамент для формирования команды Банка в будущем.

Нам важно, чтобы абсолютно все сотрудники Сбербанка в той или иной форме проходили обучение ежегодно. Мы стремимся сделать непрерывное развитие неотъемлемой частью нашей корпоративной культуры, активно вовлекая персонал в программы развития. Потребности каждого отдельного сотрудника в обучении определяются в ходе составления индивидуальных планов развития. На корпоративном Интранет-портале создан специальный раздел «Обучение», в котором каждый сотрудник Сбербанка может получить всю необходимую информацию о тех или иных учебных программах, зарегистрироваться и пройти дистанционное обучение.

С целью оценки эффективности обучения была внедрена автоматизированная система, позволяющая проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников. Кроме того, проводится автоматизированное анкетирование прошедших обучение, а спустя определенное время обратная связь поступает от руководителей соответствующих подразделений.

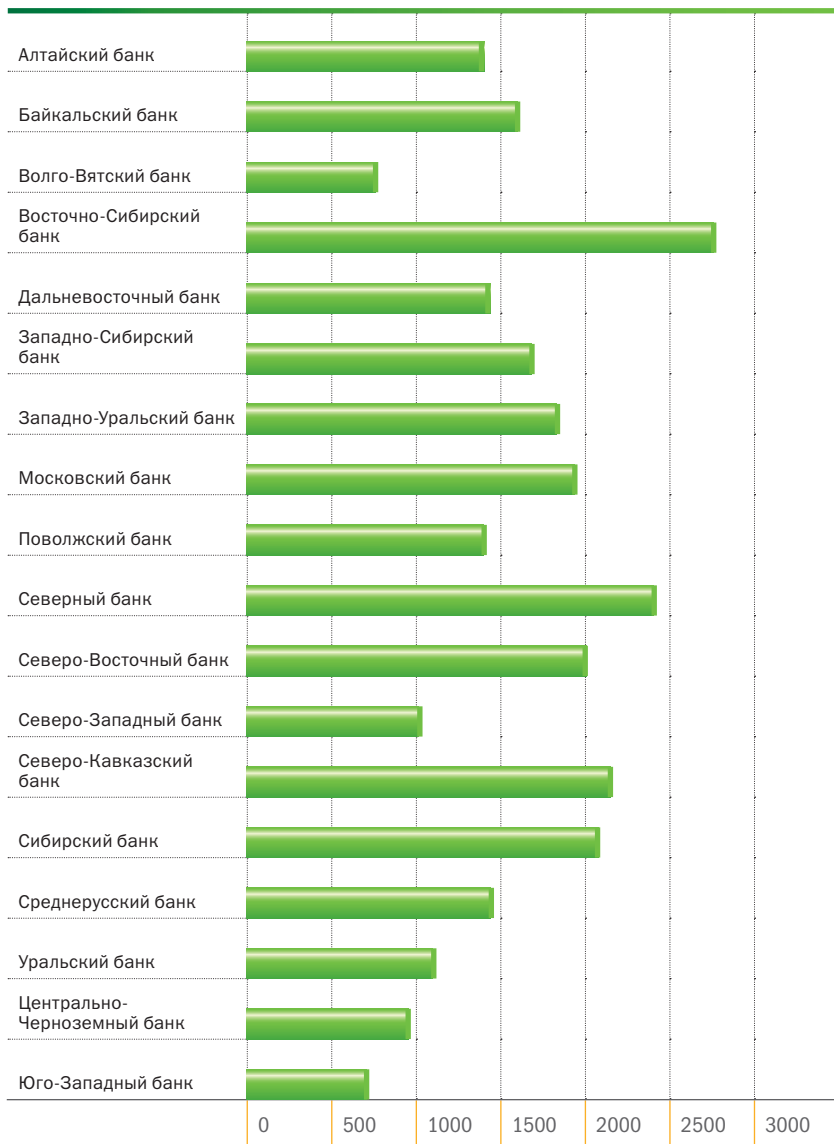
Сбербанк активно работает с лучшими поставщиками услуг по развитию персонала. В случае необходимости к обучению привлекаются специализированные учебные центры, консультационные и аудиторские компании, ведущие российские и зарубежные бизнес-школы, бизнес-консультанты. Уже близится к завершению конкурс по отбору и формированию пула лучших бизнес-тренеров России для дальнейшего сотрудничества с Банком.

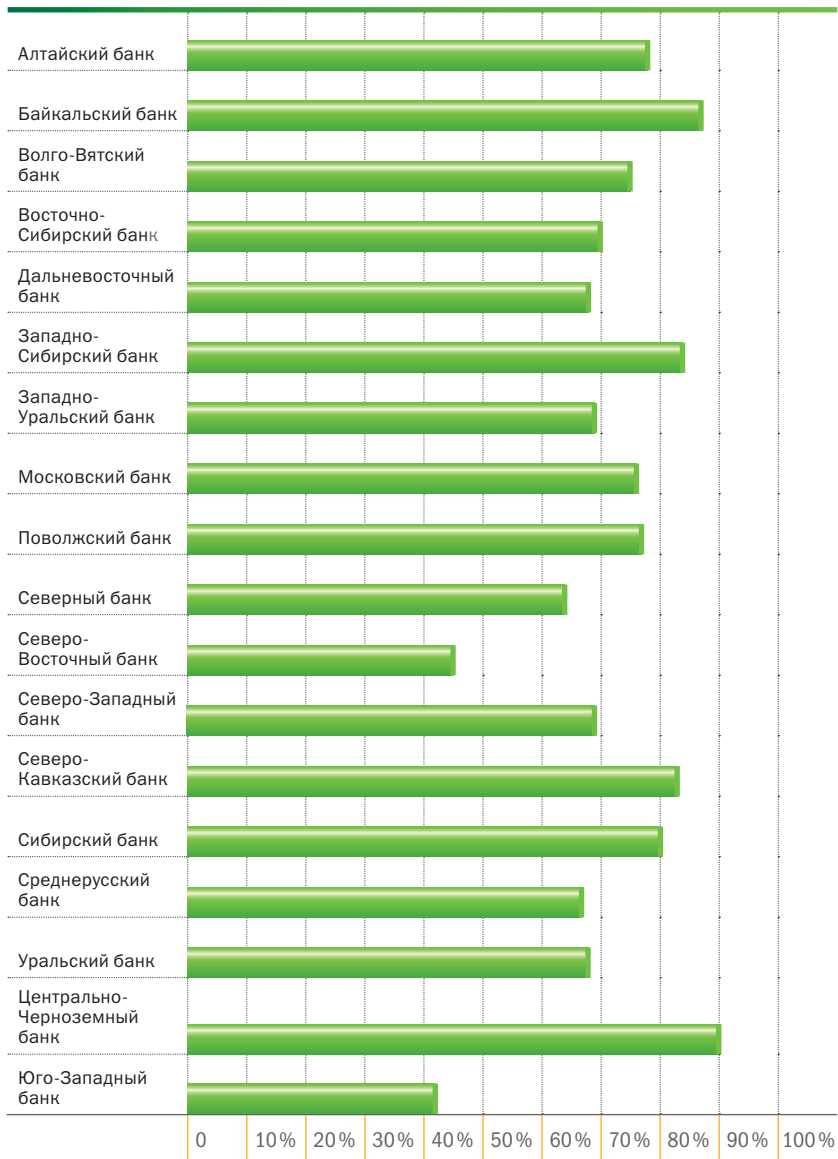
Мы поощряем партнерство российских вузов и западных бизнес-школ: заключены соглашения о повышении квалифика-

ции, получении дополнительного и второго высшего образования, причем в рамках системы мотивации персонала мы оплачиваем половину стоимости такого обучения. В 2010 году был проведен совместный конкурс Сбербанк–Сколково, в котором приняли участие сотрудники центрального аппарата, территориальных и дочерних банков. Три победителя получили возможность обучения по программе Сколково EMBA за счет средств Банка. Наряду с этим в регионах были начаты переговоры с рядом университетов о проведении на их территории обучения для сотрудников по разработанным Сбербанком программам. При этом часть обучающих программ впоследствии будет передана вузам для использования в учебном процессе.

Всего в 2010 году прошли обучение около 165 тыс. сотрудников территориальных банков и 2,7 тыс. сотрудников центрального аппарата (около 70% сотрудников). Соответствующие затраты составили около 515 млн рублей. Средняя продолжительность обучения в год по Сбербанку составила 6 дней (48 часов) на одного сотрудника.

**ЗАТРАТЫ НА ОБУЧЕНИЕ ОДНОГО СОТРУДНИКА В 2010 ГОДУ
В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ БАНКЕ, руб.**



**СОТРУДНИКИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ БАНКОВ,
ПРОШЕДШИЕ ОБУЧЕНИЕ В 2010 ГОДУ, %**


Чтобы сотрудники получили доступ к лучшей международной практике в области современного управления, лидерства, практик саморазвития, управления временем, в 2009 году мы начали проект Корпоративная Библиотека. В рамках него Банк издает и предоставляет сотрудникам специальную литературу. В 2010 году вышло 11 книг данной серии, среди них: «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии» Барлоу Джанелла и Меллера Клауса; «От хорошего к великому» Джима Коллинза; «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Джеффри Лайкера; «Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей» Ицхака К. Адизеса; «Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности» Стивена Кови и другие.

На корпоративном портале работает Интранет-магазин, где каждый сотрудник Сбербанка может заказать книгу со своего рабочего места с корпоративными скидками. Это особенно актуально для удаленных и сельских районов, где не работают крупные игроки книжного рынка, а новинки бизнес-литературы зачастую сложно приобрести.

МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ

Правильная мотивация сотрудников является важнейшим фактором достижения общих корпоративных целей. Поэтому Сбербанк уделяет большое внимание развитию систем поощрения — как материального, так и нематериального — и созданию стимулов к эффективной работе. Основной принцип Сбербанка в части оплаты труда — платить за достижение результата, а не процесс деятельности.

Наша задача — привлечь и сохранить квалифицированные кадры, поэтому мы стремимся обеспечивать нашим сотрудникам конкурентоспособный уровень заработной платы. Для сравнения уровня заработных плат с рынком мы используем специализированные и общеиндустриальные обзоры. Мы используем разрядную сетку должностей и определяем окладные вилки для каждого разряда на основе сравнения с заработной платой для аналогичных должностей на рынке. Среднемесячная оплата труда сотрудников Сбербанка (с учетом всех выплат, осуществленных

в отчетном году, включая вознаграждения по итогам работы за год и выслугу лет) возросла по сравнению с уровнем 2009 года на 28,4% и за 2010 год составила 44,0 тыс. руб.

Мы считаем, что сотрудники должны иметь реальную возможность влиять на уровень своего дохода, поэтому в 2010 году мы начали процесс реформирования системы мотивации, положив в ее основу современные подходы к оценке эффективности персонала. В центральном аппарате новая система мотивации уже внедрена, и мы приступили к ее внедрению в наших территориальных банках. Инструменты оценки персонала (оценочные центры, деловые игры, конференции, гайд-интервью) строятся на основе ключевых компетенций.

Работа руководителей от начальника отдела до топ-менеджмента оценивается по системе «Приоритетных проектов», включающей процесс постановки, мониторинга и оценки выполнения поставленных перед руководителем задач. Одним из важнейших принципов этой системы является ее каскадность, то есть цели, согласованные со Стратегией Сбербанка, устанавливаются сначала топ-менеджерам Банка, а затем каскадируются на более низкие уровни, разветвляясь на подпроекты. В будущем Банк планирует разработать профессиональные тесты для оценки руководителей при назначениях и ротациях, а также осуществить оценку команд структурных подразделений и предоставить рекомендации по оптимизации их деятельности.

Для рядовых сотрудников действует система оценки личной эффективности «5+», в рамках которой оценка деятельности производится по пяти критериям: личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиентоориентированность. Оценка используется при перераспределении премиального фонда подразделения, величина которого зависит от выполнения им групповых показателей.

С целью распространения этих практик в территориальных банках в настоящее время идет активное формирование региональных оценочных центров: разрабатываются дистанционные методики, проводится обучение и аттестация специалистов. Также в Банке разработаны системы мотивации для отдельных

категорий персонала, в частности, для операционно-кассовых работников. Система, запущенная в 2010 году, четко увязывает размер дополнительного вознаграждения с объемами продаж конкретных продуктов. Проект под названием «Создание системы оценки персонала и управления карьерой» выделен в качестве стратегической программы и находится под регулярным контролем руководства Банка.

Мы стремимся предоставлять лучшим сотрудникам максимальные возможности для реализации своего потенциала и достижения карьерных успехов. В Банке действует система подготовки кадрового резерва, однако в 2010 году мы начали работу по ее радикальному обновлению. В новой редакции Положения о кадровом резерве будет обобщен и систематизирован лучший мировой и внутрикорпоративный опыт подготовки резерва руководителей. В основе нашей программы кадрового резерва, как и в основе системы оценки персонала, лежит подход, основанный на развитии ключевых компетенций. Для перспективных сотрудников эксперты по карьерному развитию разрабатывают индивидуальные планы, позволяющие максимально раскрыть их потенциал и занять должность в соответствии со своими личностными особенностями и интересами.

«Лига Талантов» и «Галактика»

Проекты кадрового резерва — ключевые составляющие системы развития персонала Банка. Продвижение перспективных сотрудников по карьерной лестнице не только позволяет удовлетворить потребность Банка в квалифицированном персонале за счет внутренних ресурсов, но и наглядно демонстрирует другим сотрудникам возможности профессионального роста.

Для молодых сотрудников существует проект «Лига Талантов», дающий победителям право быть включенными в состав команд, которые занимаются решением приоритетных бизнес-задач. Проекты «Галактика» и «Галактика-2» предназначены для формирования преемников на позиции членов Правления и управляющих отделениями территориальных банков. Программа «Государство» формирует резерв на позиции руководителей точек обслуживания.

Все сотрудники, отобранные для участия в проектах, проходят всестороннюю оценку. На ее основе разрабатываются программы развития компетенций, включающие наставничество и участие в образовательных курсах. Все участники получают рекомендации по оптимизации своей деятельности с учетом сильных и слабых сторон. Для сотрудников с высоким потенциалом формируются индивидуальные планы развития.

В результате запуска проектов в 2010 году были сформированы планы преемственности на ключевые должности в центральном аппарате и территориальных банках, выделены группы оперативного и стратегического резерва.

В дополнение к оплате труда и премированию Банк предлагает сотрудникам социальный пакет, который включает ряд гарантий и компенсаций, например, предоставление материальной помощи в связи с важными жизненными обстоятельствами, доплаты к пенсиям неработающим пенсионерам, различные доплаты и компенсации тем, кто работает в условиях Крайнего Севера, и т.д. Важными дополнениями к социальному пакету стали специальная программа добровольного медицинского страхования, осуществляемая Банком на паритетной основе, программа страхования от несчастных случаев и тяжелых болезней, полностью финансируемая Банком³, а также льготное кредитование сотрудников. В некоторых территориальных банках имеются и другие виды льгот, например, дотации на питание.

Нам важно, чтобы финансовая стабильность наших сотрудников сохранялась и после окончания их карьеры. В целях повышения социальной защищенности сотрудников Банком разрабатывается Корпоративная пенсионная программа, запуск которой планируется на 2011 год. Участникам программы на именной пенсионный счет в негосударственный пенсионный фонд Сбербанка будет ежегодно перечисляться пенсионный взнос, напрямую зависящий от стажа работы в Банке. Таким образом, после выхода на пенсию участникам программы будет назначена негосударственная пенсия, которая будет выплачиваться исходя из объема накопленных средств.

³ Подробнее см. раздел «Условия труда и здоровый образ жизни».

Мы поощряем стремление сотрудников к самосовершенствованию и достижению выдающихся результатов в работе. Кроме финансовой мотивации, мы уделяем большое внимание публичному признанию их заслуг. В Банке действует система поощрения сотрудников и трудовых коллективов за достижение наивысших показателей производственной деятельности. Каждый год мы проводим традиционный конкурс по достижению лучших показателей деятельности среди территориальных банков, а также конкурсы «Лучший по профессии». Победителям конкурса предоставляются различные возможности для профессионального развития, в числе которых стажировки в лучших подразделениях территориальных банков и в центральном аппарате, участие в конференциях по обмену опытом, возможность получения дополнительного образования.

Среди нематериальных стимулов также можно отметить систему внутрикорпоративных наград: Благодарность Президента Банка, почетные знаки отличия, медаль, почетные и юбилейные грамоты, занесение в Книгу Почета. В отношении наиболее отличившихся сотрудников Банк ходатайствует о награждении их государственными наградами и знаками поощрения.

«Лучший по профессии»

В 2010 году конкурс «Лучший по профессии» проводился второй раз. Соревнование проводилось среди работников массовых банковских профессий — ведь именно от их усилий больше всего зависит качество нашей работы. Эти профессии — руководитель точки обслуживания, специалист по обслуживанию физических лиц, специалист по обслуживанию корпоративных клиентов, инкассатор и другие. По сложившейся традиции победители и призеры конкурса были награждены дипломом, памятным знаком и денежной премией Президента Банка.



Лучший специалист по обслуживанию корпоративных клиентов

Евгения Гудаева, операционист сектора обслуживания юридических лиц Иркутского отделения Байкальского территориального банка.

Работает в Сбербанке с 2006 года. Принимает активное участие во внутрикорпоративных мероприятиях и тренингах. Выступала в роли наставника в процессе «Альтернативные каналы» и «Активные продажи».

Подавая заявку на конкурс, Евгения хотела попробовать свои силы, оценить уровень квалификации и профессиональной подготовки. В этом стремлении ее очень поддержали коллеги.

Евгения ставит перед собой амбициозные цели, стремится к карьерному росту, не боится трудностей и готова попробовать себя в смежных направлениях деятельности.

Увлекается плаванием, игрой на фортепиано.



Лучший специалист по работе с микробизнесом

Наталья Самойлова, ведущий инспектор отдела кредитных продуктов для юридических лиц Сормовского отделения Волго-Вятского территориального банка.

Работает в Банке с 2007 года. Лидер по натуре, стремится участвовать во всех федеральных и региональных акциях по поддержке малого бизнеса и неизменно оказывается в числе лучших.

Одержав победу Наталье помогла активная поддержка коллег и мужа. В ходе конкурса она смогла проявить свои организаторские способности, умение вести переговоры, управлять портфелем ресурсов, достигать поставленной цели с наименьшими потерями.

Наталья стремится к профессиональному росту и развитию. Она уверена, что готова занять должность, где смогла бы максимально проявить свои лидерские и организационные способности и поделиться богатым опытом работы.

Увлекается русским бильярдом и археологией.



Лучший специалист по обслуживанию физических лиц

Татьяна Рыкова, старший контролер-кассир операционного управления Центрально-Черноземного территориального банка.

Работает в Сбербанке с 2006 года. Участвует во внутрикорпоративных мероприятиях и проектах по внедрению ПСС, выступает в роли наставника, провела ряд обучающих курсов.

В участии в конкурсе Татьяна увидела возможность проявить себя, применить знания и опыт в состязаниях с коллегами из других территориальных банков. Поддержка коллег, друзей и родных помогли ей максимально полно раскрыть свой потенциал и завоевать победу.

Татьяна не собирается останавливаться на достигнутом. Сегодня она решает круг задач, связанных с кредитованием юридических лиц, и твердо намерена достичь заметного успеха в новой для себя сфере.

Увлекается путешествиями, любит читать исторические и биографические книги.



Лучший инкассатор

Игорь Осокин, старший инкассатор отдела инкассации и перевозки ценностей Центрального аппарата.

Работает в Сбербанке с 1999 года. Добросовестно исполняет свои должностные обязанности. Умело использует полученные знания и приобретенные навыки для обеспечения сохранности перевозимой денежной наличности, ценностей, а также вверенного ему боевого оружия.

В 2010 году Игорь победил в конкурсе профессионального мастерства среди инкассаторских работников Центрального аппарата, в связи с этим он был выдвинут для участия в общепанковском конкурсе «Лучший по профессии».

Игорь открыт в общении. Он берет на себя роль лидера, координирует работу команды. Игорь ориентируется на достижение общекомандных целей и «вкладывается» в работу. Именно это привело его к победе.

Увлекается спортом: гимнастика, горные лыжи, кандидат в мастера спорта по кикбоксингу. Завершает учебу в Московском городском открытом Университете.

ПРИЧАСТНОСТЬ К ОБЩЕМУ ДЕЛУ

Формирование единой команды невозможно без чувства эмоциональной причастности. Мы прилагаем максимальные усилия к формированию корпоративной культуры, которая соответствовала бы ценностям Банка, с одной стороны, и была бы комфортна для развития профессиональных навыков и реализации амбиций сотрудников, с другой. Важнейшей задачей при этом является формирование единого коммуникационного пространства. Сотрудники всех подразделений Банка должны чувствовать свое единство и причастность к общему делу.

Общепринятые ценности и нормы Сбербанка отражены в нашем Кодексе корпоративной этики, который регламентирует правила поведения, обязательные для всех сотрудников Банка. Для ознакомления с этими правилами каждый сотрудник при приеме на работу подписывает «Декларацию о согласии с этическими нормами Сбербанка России». Для адаптации новых сотрудников разработан комплекс мероприятий, призванных облегчить процесс вхождения в должность и адаптации к новой корпоративной культуре. Создана «Книга новичка», представляющая собой интерактивное медиаиздание, которое содержит всю основную информацию, необходимую новым сотрудникам. В некоторых территориальных банках проводятся специальные тренинговые программы для новичков. Кроме того, существует практика закрепления на период прохождения испытательного срока персональных наставников из числа коллег, имеющих продолжительный опыт работы в Банке.

Основным инструментом внутренних коммуникаций является Инtranет-портал, который содержит специальную рубрику по ПСС, разделы структурных подразделений и территориальных банков, внутренние нормативные и информационные документы. Внутренний портал является важнейшим каналом обратной связи от сотрудников к менеджменту Банка. Мы планируем дальнейшее развитие портала, в том числе в направлении создания виртуальных рабочих кабинетов.

По локальной сети сотрудники ежедневно получают специальную рассылку «Доброе утро, Сбербанк», а раз в неделю — бюллетень «Сбербанк. День за днем», включающий краткий обзор

ключевых событий Банка за прошедшую неделю. Среди других инструментов внутренних коммуникаций — ежемесячная газета «Мой Сбербанк» и информационные доски. В Банке работает открытая телефонная линия для обращений сотрудников.

Ежемесячно персонал Банка получает Обращение Президента, на которое можно ответить со встречными комментариями и предложениями. По результатам обратной связи готовятся отчеты, которые рассылаются менеджменту Банка для ознакомления. Также существует возможность написать письмо на имя Президента, а в 2010 году Г.О. Греф провел в режиме видеоконференции первую «горячую линию» с сотрудниками.

Регулярный доступ к Интранет-порталу и электронной почте имеют не все сотрудники, особенно серьезна эта проблема для территорий, отдаленных от крупных городов, а также небольших внутренних структурных подразделений Банка. В связи с этим мы ориентированы на использование широкого спектра коммуникативных инструментов. Так, в планах Банка восстановление внутрикорпоративной газеты как печатного издания и выпуск обновленного корпоративного журнала.

В 2010 году Банк провел исследование удовлетворенности персонала количеством и качеством каналов корпоративных коммуникаций. Его результаты позволят нам правильно выбирать каналы коммуникаций в зависимости от темы сообщений и целевой аудитории.

В Сбербанке регулярно организуются разнообразные корпоративные праздники. Такие мероприятия позволяют поддерживать корпоративный дух и традиции, создавать атмосферу доверия и взаимопонимания внутри Банка, укреплять неформальные связи в коллективе, повышать лояльность сотрудников, создавать ощущение сопричастности к общей цели. Традиционно организуется празднование 8 Марта, Нового года, Дня работника Сбербанка, Дня Победы. Также мы ежегодно организуем проведение детских новогодних праздников, детского оздоровительного отдыха, проводим конкурсы детского рисунка.

«Большие гонки Сбербанка»

В октябре 2010 года Восточно-Сибирским территориальным банком был организован форум сотрудников «Большие гонки Сбербанка». В рамках мероприятия Президент, Председатель Правления Сбербанка Г.О. Греф провел совещание с руководителями отделений, был проведен круглый стол с молодыми активными сотрудниками, вручены квалификационные разряды ПСС. В мероприятии приняло участие более 1300 человек, получено 54 инициативы, которые впоследствии были размещены в «Бирже идей».

Форум завершился спортивными соревнованиями, которые включали гонки на автомобилях, веревочный курс и другие непростые испытания. Команда-победитель получила в подарок главный приз — коллективный прыжок с парашютом.

Понимая необходимость получения обратной связи от персонала и ее роль в развитии кадровой политики, мы регулярно проводим исследования удовлетворенности сотрудников. В 2010 году были проведены масштабные исследования, охватившие существенную долю персонала Банка, результаты которых легли в основу планов по совершенствованию корпоративной культуры.

УСЛОВИЯ ТРУДА И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

Обеспечение достойных условий труда — одно из важнейших условий удовлетворенности персонала своей работой и важный фактор обеспечения высокого уровня производительности труда. Именно поэтому обеспечение сотрудников комфортными условиями для работы является одной из наших приоритетных задач.

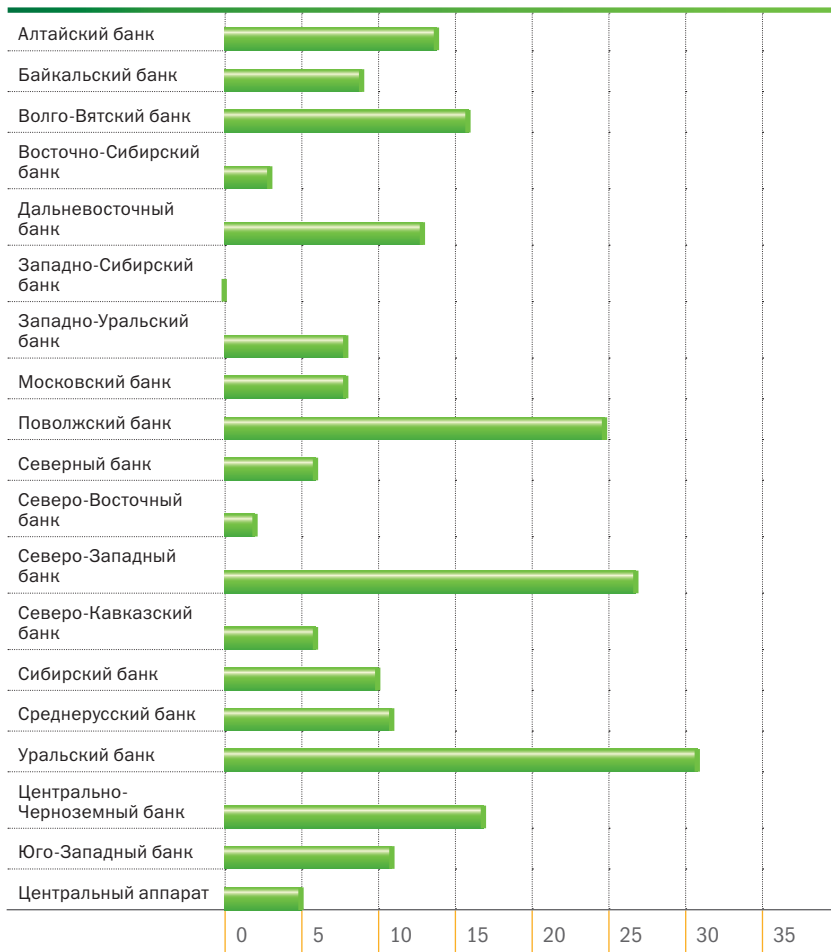
В Сбербанке проводится оценка условий труда сотрудников, в которой принимают участие представители Профсоюза. Она проводится в ходе производственного контроля и аттестации рабочих мест по условиям труда на основании инструментальных измерений ряда параметров (освещенность, микроклимат, неионизирующие электромагнитные излучения и т.п.), а также тяжести и напряженности трудового процесса. В случае выявления отклонений от нормативных значений реализуются меро-

приятия по улучшению и оздоровлению условий труда. Случаев профессиональных заболеваний в Банке не зарегистрировано.

В рамках Программы реформирования филиальной сети одной из наших целей является повышение производительности труда и удовлетворенности сотрудников. Для этого нам необходимо оптимизировать технологии работы и отдельных процессов, улучшить эргономику и условия труда в целом. В 2010 году были разработаны новые требования к офисам, в том числе оборудование эргономичных и функциональных рабочих мест и наличие удобной комнаты отдыха и приема пищи.

В центральном аппарате и филиалах Банка создаются и действуют на паритетных началах совместные комиссии по охране труда из представителей работодателя и Профсоюза. Членам комиссий по охране труда предоставляется время для выполнения соответствующих обязанностей, а также возможность обучения вопросам охраны труда. Обучение и проверка знаний сотрудников, ответственных за организацию работы по охране труда, осуществляются как в сторонних организациях, так и в постоянно действующих комиссиях Банка.

Труд отдельных категорий персонала (инкассаторы, охранники) сопряжен с повышенной опасностью. В Сбербанке действует механизм социальной защиты этих категорий работников и членов их семей. Сотрудники, имеющие право на ношение, хранение и применение огнестрельного оружия, застрахованы на случай смерти или иного вреда, причиненного их жизни или здоровью при исполнении служебных обязанностей. С сотрудниками служб инкассации и охраны дополнительно заключается договор об обязательствах Банка по возмещению вреда жизни или здоровью, причиненного им при исполнении служебных обязанностей в результате разбойного нападения. Банком на системной основе проводится комплекс мероприятий, позволяющих поддерживать безопасность труда этого персонала на требуемом уровне.

ОБЩЕЕ ЧИСЛО ТРАВМАТИЧЕСКИХ СЛУЧАЕВ, ед.


60

Всегда рядом

Сбербанк проводит расследование по каждому из несчастных случаев, ведет их статистику и анализ, а также разрабатывает мероприятия, направленные на предупреждение несчастных случаев. Коэффициент потерянных дней по итогам 2010 года по Сбербанку в целом составил 3,7 дня на 100 человек.

В 2010 году в Банке произошли три несчастных случая со смертельным исходом: контролер-кассир дополнительного офиса Иркутского городского отделения Сбербанка была убита с целью завладения денежными средствами Банка, а две сотрудницы Невинномысского отделения погибли в автокатастрофе на пути

из Центра обучения персонала домой. По обоим инцидентам ведется следствие.

Предмет нашей особой гордости — новая система медицинского обеспечения, которая стартовала в 2010 году. Можно без преувеличения сказать, что она является уникальной — мы первые в России, кто в таких масштабах и на таких условиях разработал и предоставил такую социальную льготу для сотрудников. Мы считаем, что медицинское обеспечение — это, в первую очередь, инвестиции в человеческий капитал, поэтому страхование сотрудников — не разовая мера, а целый ряд корпоративных программ. В их числе добровольное медицинское страхование (ДМС) и страхование от несчастных случаев и тяжелых заболеваний, а также система периодических медицинских обследований и программа «Врач офиса».

Новая программа ДМС предусматривает страхование на паритетных началах: 50% стоимости страховки оплачивает Банк, 50% — сам сотрудник. По состоянию на конец 2010 года по ней застраховано более 85 тыс. человек, или 35% персонала. Программа страхования от несчастных случаев и тяжелых заболеваний предусматривает денежные выплаты при травмах, тяжелых заболеваниях, а также в случае наступления инвалидности или смерти. По этой программе застрахованы все сотрудники Банка, причем зона ее покрытия — весь мир.

Все сотрудники Банка имеют возможность проходить регулярные медицинские обследования с предоставлением отпуска в случае необходимости. Эта мера направлена на предупреждение и раннее выявление заболеваний, в первую очередь тяжелых. Новая система медицинского обеспечения стартовала в июле 2010 года, в октябре начались углубленные медицинские обследования сотрудников. За 3 месяца обследования прошли более 95 тыс. работников Банка, что составляет 39% численности персонала.

Целью запуска программы «Врач офиса» было создание системы корпоративных центров профилактики и первичной медицинской помощи на базе офисов Банка. В числе прочих функций они осуществляют информационную поддержку сотрудников по вопросам здорового образа жизни. Для этого в Банке активно используются корпоративные средства массовой информации. Например, раздел «9 ценность» Интранет-портала Банка содержит рекомендации для сотрудников по вопросам профилактики наиболее распространенных заболеваний (грипп, нарушения зрения, нарушения осанки и т.п.). Программа «Врач офиса» финансируется за счет средств Банка.

Здоровый образ жизни — одна из наших ценностей, и мы верим, что он является основой для гармоничного развития наших сотрудников. Спорт для нас — средство создания командного духа, позитивного настроения, поддержания своего тела в нужном тоне. Сбербанк — одна из самых спортивных российских компаний: соревнования по разным видам спорта проходят практически постоянно, на разных уровнях, по всей стране. Ежегодно зимой и летом проводятся Всероссийские Сбербанкиады с участием команд территориальных банков, отбор на них проходит на региональных состязаниях. Чтобы у сотрудников была возможность заниматься спортом регулярно, мы берем в аренду спортивные сооружения и даже открываем на своей территории спорткомплексы.

Всероссийская летняя Сбербанкиада

Девятая Всероссийская летняя Сбербанкиада прошла осенью 2010 года в Сочи. В мероприятии приняли участие около двух тысяч сотрудников Сбербанка из всех регионов России, а также Казахстана, Украины и Беларуси. Было проведено 937 соревнований по 15 видам спорта.

Гвоздем программы стали специальные банковские состязания, например, комбинированная эстафета: бег с мешком денег, их пересчет, а также бег на надувных лыжах. В финале спортивного праздника состоялся товарищеский матч по футболу между командами Сбербанка и Оргкомитета Олимпиады 2014. Также в рамках Сбербанкиады прошел традиционный Фестиваль искусств — творческие состязания сотрудников Банка.

В ПАРТНЕРСТВЕ С ПРОФСОЮЗОМ

Профсоюз Сбербанка создан с целью реализации права сотрудников на свободу ассоциации и ведение коллективных переговоров. По состоянию на конец 2010 года членами Профсоюза являются 193 478 человек, что составляет около 80% персонала Банка. В целом 2010 год был отмечен усилением роли Профсоюза. Теперь на регулярной основе проходят встречи местных профсоюзных организаций с представителями работодателя, на которых обсуждаются вопросы компенсаций и льгот, мотивации персонала и другие социально значимые темы. В планах Профсоюза — открытие собственного сайта и запуск горячей линии.

Именно Профсоюз видится той структурой, которая будет способна организовать конструктивный диалог и выступать эффективным посредником между менеджментом Банка и сотрудниками.

Г.О. ГРЕФ

на совещании с руководителями профсоюзных территориальных и первичных организаций

В октябре 2010 года был подписан Коллективный договор ОАО «Сбербанк России» на 2010–2013 годы. Целью договора является дальнейшее развитие и укрепление стабильных, открытых и доброжелательных отношений, гарантирующих обеспечение социально-трудовых прав персонала. Коллективный договор будет дополняться по мере утверждения социальных программ, запланированных к реализации. Новый коллективный договор не цитирует трудовое законодательство, а концентрируется на тех льготах и гарантиях, которые Банк предоставляет своим сотрудникам сверх него. Также от предыдущих договоров его отличает высокая степень проработки и вовлечение в процесс создания самих сотрудников. Положения Коллективного договора распространяются на всех сотрудников Банка.

Договор предусматривает активную роль Профсоюза во взаимоотношениях сотрудников и менеджмента. В частности, при рассмотрении вопросов, касающихся условий труда, социальных льгот и гарантий работников, в заседаниях Правления Банка и правлений территориальных банков будут принимать участие соответственно председатель Профсоюза и руководители его территориальных комитетов. Планируется создание Комиссии по трудовым спорам.

Согласно положениям нового коллективного договора менеджмент Банка и Профсоюз ежегодно в обязательном порядке будут рассматривать вопросы изменения уровня оплаты труда, перечня материальных льгот и компенсаций, конкретных сумм материальной помощи. При этом будут учитываться изменения на рынке труда, инфляция и финансовые возможности Банка. В 2011 году также планируется провести среди сотрудников опрос удовлетворенности системой оплаты труда и объемом и качеством предлагаемого социального пакета.