

# Показуємо приклад працівника та соціально активного громадянина



Банківська сфера динамічна, банки з'являються й зникають, проте Райффайзен Банк Аваль працює в Україні понад 25 років. В інтерв'ю з директором департаменту персоналу цього банку **Тетяною Плюсніною** ми говоримо про синергію між досвідченими та молодими працівниками, актуальні виклики та про соціальну активність працівників

**«Кадровик України»:** Банківська система в Україні досить хитка, але ваш банк стабільно працює з 1992 р. Очевидно, що без грамотного управління персоналом це було б неможливо. Отже, що є основою кадрової політики банку?

**Тетяна Плюсніна:** Банківська система має певні особливості, які можуть заважати швидкому втіленню змін, як цього вимагає сьогодення. Але ми також відповідаємо на виклики та просуваємося в розвитку та змінах. Це оптимізація процесів, удосконалення методів ведення бізнесу, робота за певними

напрямами та управління людьми відповідно до основних глобальних світових трендів. І вважаємо, що маємо рухатися навіть швидше, ніж компанії в інших сферах, з огляду на високу конкуренцію на ринку праці.

**«Кадровик»:** Який середній стаж роботи працівників у банку і чи заохочуєте ви «довгожителів»?

**Тетяна:** Ми ніколи не говорили про те, що очікуємо, щоб стаж роботи працівників був «не менше ніж...». Ми швидше вели мову про те, що маємо утримувати

кращих. Можливо, так каже кожний роботодавець, але комусь це вдається, а комусь — ні. Зараз у нас приблизно порівну людей, які працюють 5-10 років, і тих, хто працює до 4 років. При цьому середній стаж становить 8 років, і це досить багато. У нас також є близько 15 % осіб, які працюють 15-20 років і більше, які пам'ятають ще банк «Аваль» до періоду вступу до групи «Райффайзен». Тобто ми не заохочуємо працівників надбавками за вислугу років. Ми заохочуємо іншим — можливістю просування в кар'єрі, професійним зростанням, мотиваційними програмами визнання кращих.

Якщо говорити про вік працівників, то близько 54 % становлять особи 30-45 років — це, по суті, найпродуктивніший вік. Близько 20 % — молоді люди. Але головне, що ми і приймаємо на роботу, і просуваємо кар'єрними сходами людей не за віком, а за цінностями. І так відбувалося завжди, адже головним є ставлення людини до своєї роботи, відповідальність, прагнення бути цінним.

На мій погляд, таке поєднання досвідчених та молодих працівників, якого ми досягли, є найкращим для бізнесу. Часто постає запитання: як нове, молоде покоління може співпрацювати з людьми старшого покоління? Чи є синергія? Адже нове покоління — це «діджитал», їм потрібно, щоб все відбувалося швидко та просто. Ми застосовуємо багато складних процедур, які не так легко оптимізувати: наприклад, надання доступу до якоїсь сенситивної інформації з віддаленого робочого місця або до зовнішніх ресурсів. І тому молодь часто дивується складності процедур з отримання дозволів тощо. Старше покоління дуже цінне саме тим, що воно передає молодим свої знання, справи, мудрість, а отримує від молоді ту енергію й нестандартне, інноваційне бачення.

### **«Кадровик»: Які виклики сьогодні найактуальніші?**

**Тетяна:** Напевно, у нас виклики, як і в усіх роботодавців, але в банківській системі вони гостро

виражені. Одним з головних викликів є залучення ІТ-спеціалістів з необхідним нам набором компетенцій. Ми висуваємо високі вимоги, зокрема впроваджуємо технології та методи Scrum та Agile. ІТ-спеціалісти є затребуваними, їх небагато, і вони потрібні великій кількості роботодавців, які й «переманюють» їх до себе. І не лише зарплатами. Банки вже переглянули підходи та рівні оплати праці таких спеціалістів відповідно до ринкових очікувань. Та все ж цікавість та зміст роботи є головним чинником їх залучення. ІТ-спеціалісти із розробки програмного забезпечення зацікавлені в динамічному професійному зростанні й часто працюють у проектах, цікавих їм особисто, змінюючи їх разом з місцем роботи. Тому ми повинні враховувати цей фактор, якщо хочемо залучати таких фахівців. Їм потрібно давати можливості для розвитку.

Інша складність — це потреба в дуже специфічних знаннях. З'явилися незвичні для нас профілі й назви посад, які не зустрічалися в нашому «словнику». Таких більше 10. Наприклад, Data Scientist, Android Developer, Digital Ambassador (це особа, яка має глибокі знання та навички в новітніх програмах, додатках і має поширювати нові технології, навчати клієнтів, нових колег). У великих компаніях питання швидкого впровадження високих технологій на рівні всіх відділів є дуже важливим. Або SMM-manager — фах хоча й не новий, але ніколи не був настільки затребуваним для банку. Адже завдяки знанню маркетингових технологій ми швидше можемо зрозуміти, чого хоче клієнт (внутрішній, зовнішній), та розробляємо для нього пропозицію.

Наступний виклик — необхідність сконцентруватися на розвитку молодих працівників, щоб створити майбутнє для банку. Йдеться про студентів та новачків, які мають не більше року досвіду роботи після закінчення вищих навчальних закладів. Останній досвід із залучення молодих фахівців ми отримали в результаті функціонування

програми стажування. У 2018 р. запрошено понад 60 студентів з усієї України за напрямками ІТ, аналітика, управління ризиками та роздрібного бізнесу. І за підсумками програми понад 50 % стажерів ми взяли на роботу (в ІТ 100 % стажерів після проходження навчання стали нашими працівниками). Нам було приємно, що молоді люди після стажування відчували, що банк — це не таке вже й «страшне», а навіть цікаве, перспективне, креативне місце. Ми себе позиціонуємо як банк соціально відповідальний, який цікавиться й займається розвитком молодого покоління.

Більш того, відповідаючи на світові тренди в роботі з молоддю, ми беремо до уваги те, що вони мілленіали та часто прагнуть свободи вибору. Наприклад, не завжди хочуть працювати з 9:00 до 18:00. Їх влаштовує часткова зайнятість або дистанційна робота. Ми намагаємося враховувати такі очікування під час планування робочих місць та опису обов'язків і йти назустріч. У нас є пілотний проект з дистанційної роботи: працівники частково або повністю працюють поза офісом. Особливість деяких видів робіт у банку полягає в тому, що не всі підрозділи можуть йти таким шляхом. Тому там, де доступ до сенситивної інформації не потрібен, дистанційний метод цілком можливий. І, звісно, як і йшлося вище, ІТ-фахівці, особливо молоді, дуже цінують гнучкість та свободу вибору робочого місця.

### **«Кадровик»: 3 якими вищими навчальними закладами ви співпрацюєте?**

**Тетяна:** Згідно з нашою специфікою, це в основному економісти, аналітики з КНЕУ, Київського університету ім. Т. Г. Шевченка, КНТЕУ, регіональних економічних навчальних закладів. Також ми розпочали співпрацю з навчальними закладами, які мають ІТ-напрямки (КПІ, Києво-Могилянська академія). Це люди з фахом «ІТ», «Економіка», «ІТ-безпека», «Економічна кібернетика» тощо,

головне — вони мають бути «діджитал». Не всі вищі навчальні заклади змінили та оновили свої програми, але з тими, яким це вдається краще, ми співпрацюємо: починаючи з третього курсу студенти можуть не лише прийти до нас на практику, а й пройти програми стажування для власного розвитку.

### **«Кадровик»: Чи впливає на вас досвід австрійських колег? Чи проводяться спільні заходи?**

**Тетяна:** Ми передусім є частиною міжнародної групи «Райффайзен», тож маємо спеціальні політики за всіма напрямками роботи банку.

По-перше, хоча наша країна і не є частиною Європейського Союзу, маємо готуватися до майбутнього. По-друге, саме тому розвиток компетенцій, що є найбільш цінними та обов'язковими у світі, має бути не лише завданням працівників, а й роботодавця.

Щодо керівних компетенцій, то на європейському ринку досить багато добре відпрацьованих програм розвитку компетенцій керівників різних рівнів. Група «Райффайзен Інтернаціональ» забезпечує підтримку процесу розвитку працівників банків. Це й постійне інформування про наявні можливості, календар програм навчання. Ми можемо обирати те, що нам потрібно. Бути частиною Групи корисно, адже організація з великим досвідом накопичила багато цінних знань і готова ділитися, розвивати своїх колег. Не потрібно «винаходити» все самотужки.

У Європі проводяться конференції з метою обміну досвідом та кращими практиками. Це дуже підтримує нас, надихає наших керівників та фахівців, які відчувають себе частиною міжнародної команди. Саме зараз великим попитом користується навчальний проект, участь у якому беруть наші ІТ-керівники. Це модульна програма на рік, яка допомагає керівникам показувати кращі

результати в досягненні цілей банку. На жаль, у нас на ринку небагато програм, які б розвивали не лише функціональні знання в ІТ, а й потрібні управлінські навички та стратегічне бачення.

Уже багато років ми впроваджуємо підходи з ошадливого виробництва, так звані Lean-технології. Для цього з Відня приїжджали сертифіковані спеціалісти, які протягом декількох місяців по кілька днів проводили тренінги та практичні заняття з багатьма учасниками — працівниками різних функціональних підрозділів. Додатково було навчено велику команду наших працівників, які є суто фахівцями з оптимізації процесів банку.

### **«Кадровик»: Розкажіть про програми матеріальної та нематеріальної мотивації.**

**Тетяна:** Якщо говорити про світові тенденції, то в Україні склалися досить складні умови. Але ми маємо можливості розвивати кращі практики й застосовувати ефективні інструменти мотивації й утримання персоналу. Гнучкі методи роботи з молодими фахівцями також дають нам змогу отримати певний досвід та розуміння, що працює краще.

Трапляється, що керівник звертається до нас, наприклад, із такого питання: «Мені потрібно мати додатковий інструмент, для того щоб відзначати найкращі результати та винагородити людину за досягнення не раз на рік. Я хотів би відзначити працівників щомісяця або щоквартально». Нам відомі такі методи визнання, як кращий працівник місяця, розміщення фото на сайті чи дошці пошани. Але сьогодні ми шукаємо щось нове. Наші працівники — це наші внутрішні клієнти, тому ми стали запитувати їх, що для них є важливим та цінним у житті. Завдяки опитуванням кожного року намагаємося урізноманітнювати методи заохочення. Наприклад, наразі можемо відзначити працівника сертифікатом на відвідування спортивного залу чи програмою медичного страхування, право

користування якою поширюється ще не на всіх. Або за вибором працівника надати можливість медичного страхування його дітей.

Часто молоді люди не цікавляться медичною страховкою, бо не звертаються до лікарів. Але розуміють, що сидяча робота здоров'я не додає. Отримати річний абонемент до фітнес-центру — чудова нагода. Такі визнання відбуваються прозоро, про такі випадки керівники розповідають, і працівники сприймають такі можливості позитивно.

Крім того, практикується винагорода у вигляді сертифіката на зовнішнє навчання. Наприклад, коли приїжджають відомі у світі тренери, майстри з якихось напрямків, то людина із задоволенням користується такою нагодою. Ми прагнемо, щоб працівники зрозуміли наш меседж: «Ми тебе цінуємо й підтримуємо в тому, що цінуєш ти». Позитивний досвід праці в банку мотивує не лише наших співробітників, а й надсилає певний меседж зовнішнім кандидатам щодо можливостей розвитку в середовищі, яке надихає й підтримує.

### **«Кадровик»: Чи обмінюєтесь досвідом із HR-фахівцями з інших банків?**

**Тетяна:** Ми створили банківський клуб HR понад сім років тому й спілкуємося з провідними банками, обмінюємось практиками. До клубу входять 10 різних банків, із якими ми ділимося досвідом та з якими спільно замовляємо дослідження ринку щодо програм мотивації, оплати праці тощо. Ми відкриті один з одним і ділимося здобутками.

### **«Кадровик»: Розкажіть про ваші навчальні проекти.**

**Тетяна:** З 2007 р. у нас працює фінансова академія «Фарба». Цей відділ покриває 90 % потреб банку в навчанні. Ми проводимо тестування знань, різноманітні опитування, обов'язкові навчання (електронні, аудиторні) та користуємось

всіма можливостями, які пропонує наш портал «Фарба».

Чотири роки тому, крім програм обов'язкового навчання, ми створили програму Knowledge Sharing (ділимося знаннями). Залежно від наявності спікера, готового поділитися знаннями на цікаву тему, ми запрошуємо працівників (для цього слід зареєструватися на порталі). Майстер-класи проходять у неробочий час. Їх мета — надати цікаві й корисні знання, а це може бути все що завгодно: наприклад, IT-спеціаліст має змогу розповісти про можливості деяких додатків, які ще мало відомі користувачам, інші фахівці поділяться знаннями з маркетингу, фінансової грамоти тощо. Теми взагалі можуть не стосуватися банківської сфери, а допомагати, наприклад, розвиватися вам як особистості чи вивчати щось власноруч.

### **«Кадровик»: Чи існують програми внутрішнього наставництва?**

**Тетяна:** У нас завжди була мета адаптувати новоприйнятих працівників якомога якісніше й швидше. З початком кризи, що розпочалася в 2008 р., ми стали досить швидко змінюватися в усьому — у структурі, бізнес-моделі, робочих процесах, спілкуванні, вимогах до компетенцій. Застосування наставницького підходу добре працювало в час, коли потрібно передати, засвоїти велику кількість знань за короткий проміжок часу.

Цей підхід використовується й сьогодні. Наприклад, нових працівників запрошуємо на ознайомчий курс «Вітаємо в банку», під час якого вони дізнаються, що таке банк, про історію організації, її місію та цінності, які ми сповідуємо. Досвідчені керівники та фахівці банку розповідають про специфіку його роботи та успіхи команд. А маючи власного наставника людина вже на робочому місці відчуває підтримку й набуває впевненості у своїх силах. Це забезпечує успішне емоційне приєднання до команди. Сьогодні ми активно

використовуємо цей інструмент у роботі зі стажерами. Адже молоді люди, зокрема студенти, розуміють, що багато чого вони не знають, тож ми допомагаємо їм адаптуватися.

«Фарба» розробила й проводить навчання для наставників, щоб нагадати про основні принципи та компоненти їх роботи. Отримуючи досвід наставника, люди діляться досвідом і можуть проводити майстер-класи з успішного наставництва. А це може надихнути й інших працівників.

### **«Кадровик»: Банк займає досить активну соціальну позицію. Як працівники це сприймають?**

**Тетяна:** Ми соціально відповідальна компанія, тому залучаємо працівників до зовнішніх заходів, які несуть певні меседжі суспільству. Складаємо річні плани, які передбачають залучення груп працівників до проектів, важливих для рідного міста, району тощо. Ми підтримуємо заклади, які опікуються сиротами, співпрацюємо з місцевою громадою та державними установами в напрямі благоустрою місць відпочинку тощо.

Наші працівники беруть участь у благодійних заходах — спортивних змаганнях, забігах, на яких збирають кошти на лікування дітей. Такі акції не лише заряджають та згуртовують наш персонал навколо спільних цінностей, вони водночас поліпшують бренд роботодавця. Також ми багато спілкуємося на тему, якими нас хочуть бачити наші клієнти і суспільство загалом.

За результатами однієї з програм розвитку наших лідерів було запропоновано соціально важливий проект: укладено договір із благодійним фондом «Запорука». Як зібрали кошти? Провели акцію-ярмарок із продажу речей, зроблених нашими працівниками. Зібрані кошти ми передали до фонду. Уже кілька років працівники надають матеріальну підтримку онкохворим дітям — за їх письмовою згодою з їхніх карток на рахунок фон-

ду «Запорука» переказуються кошти. Також наші працівники постійно допомагають українським воїнам, які перебувають на лікуванні.

За невеликий проміжок часу, наприклад, колектив нашого Херсонського операційного центру (понад 700 працівників) взяв участь у більш ніж шести зовнішніх заходах: роботи з благоустрою скверу навпроти банку, участь у Дні вишиванки, відвідання школи-інтернату, участь в ярмарку вакансій та в командному турнірі «Велодень». День донора, спонсорство Дня молоді тощо — так молодь надсилає свій меседж суспільству. Естафету такого активного соціального впливу переймають і працівники в Житомирі, де відкрито 2-й операційний центр банку.

Помічаємо, що відсоток соціально активних працівників серед молоді постійно зростає. Фізична активність, пропаганда здорового способу життя є складовою як нашого бренду, так і частиною бренду всієї країни. Тож маємо надію, що Україна йде правильним шляхом.

Ми велика організація, тому важливо підтримувати дух і настрій великих колективів. Це завдання ми вирішуємо разом із профспілкою працівників банку, яка включає первинні профспілкові організації Центрального офісу та регіонів. Організація працює злагоджено, а її діяльність охоплює різні напрями: оздоровлення та надання матеріальної допомоги членам профспілки, туристична та благодійна діяльність, корпоративні, культурні та спортивні заходи. Кошти із профспілкового бюджету банк використовує частково для компенсації вартості оздоровчих путівок для членів профспілки, для можливості отримання працівниками лікарських консультацій та проведення медичного огляду, надання матеріальної допомоги на лікування.

Туристична діяльність передбачає організацію різноманітних поїздок вихідного дня для членів профспілки, в тому числі за кордон.

Сприяє профспілка й розвитку спорту та здорового способу життя, організовуючи та фінансуючи

роботу різних спортивних секцій та забезпечуючи участь банківських корпоративних команд у спортивних турнірах.

Серед культурних заходів, ініційованих профспілковою організацією, — колективне відвідування театрів, проведення різноманітних творчих конкурсів тощо. Наприклад, саме актив профспілки кілька років тому розпочав проект пошуку талантів. Літературний конкурс допоміг відкрити великий пласт митців, адже з'ясувалося, що банкіри та фінансисти — видатні лірики! Написані ними літературні твори різних жанрів вразили глибиною та художніми якостями. Особисто мені сподобалася казка для дітей «Квакодильні справи», а її автором був IT-фахівець із Дніпропетровської обласної дирекції банку! Неодноразово проводилися також всебанківські конкурси художньої фотографії, під час яких наші колеги з різних куточків країни демонстрували і високу майстерність, і патріотизм, і командний дух. І все це завдяки креативній роботі профспілки.

Працівники банку також мають змогу знайомитися з кращими прем'єрами в українських театрах, відвідування яких організовує актив профспілкової організації.

Профспілка активно сприяє розвитку добротності та корпоративного волонтерства в банку, підтримуючи благодійні акції та заходи, спрямовані на допомогу дітям-сиротам, тяжкохворим дітям, особам з інвалідністю та родинам своїх колег, які опиняються в скруті. Наприклад, завдяки підтримці, в тому числі, профспілкової організації банк уже 11 років опікується вихованцями Бабанської школи-інтернату, що в Уманському районі на Черкащині, надаючи вагому всебічну допомогу закладу та організовуючи святкові та розвиваючі заходи для дітей.

Завдяки комунікації, відкритим обговоренням змін до колективного договору та постійному співробітництву протягом 10 років склався потужний ресурс для соціального розвитку працівників, і зміни, що відбуваються в організації, втілюються в життя. ●