



**Кейс HR-СИСТЕМЫ**

**МАНИБАНК**

## О компании

МаниБанк – крупный российский банк, который занимает 6-ое место в России по объему средств частных лиц и 9-ое место по объему кредитов для частных лиц по результатам 1-го квартала 2021 года.

На российском рынке МаниБанк присутствует с 1996 года.

В структуре Банка действует 7 представительств на территории 44 городов Российской Федерации, а также 181 отделение.



# МАНИБАНК

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА	ГОРОДА	ОТДЕЛЕНИЯ
7	44	181

## Приоритетные направления МаниБанка



## Основные финансовые показатели МаниБанка (1/2)

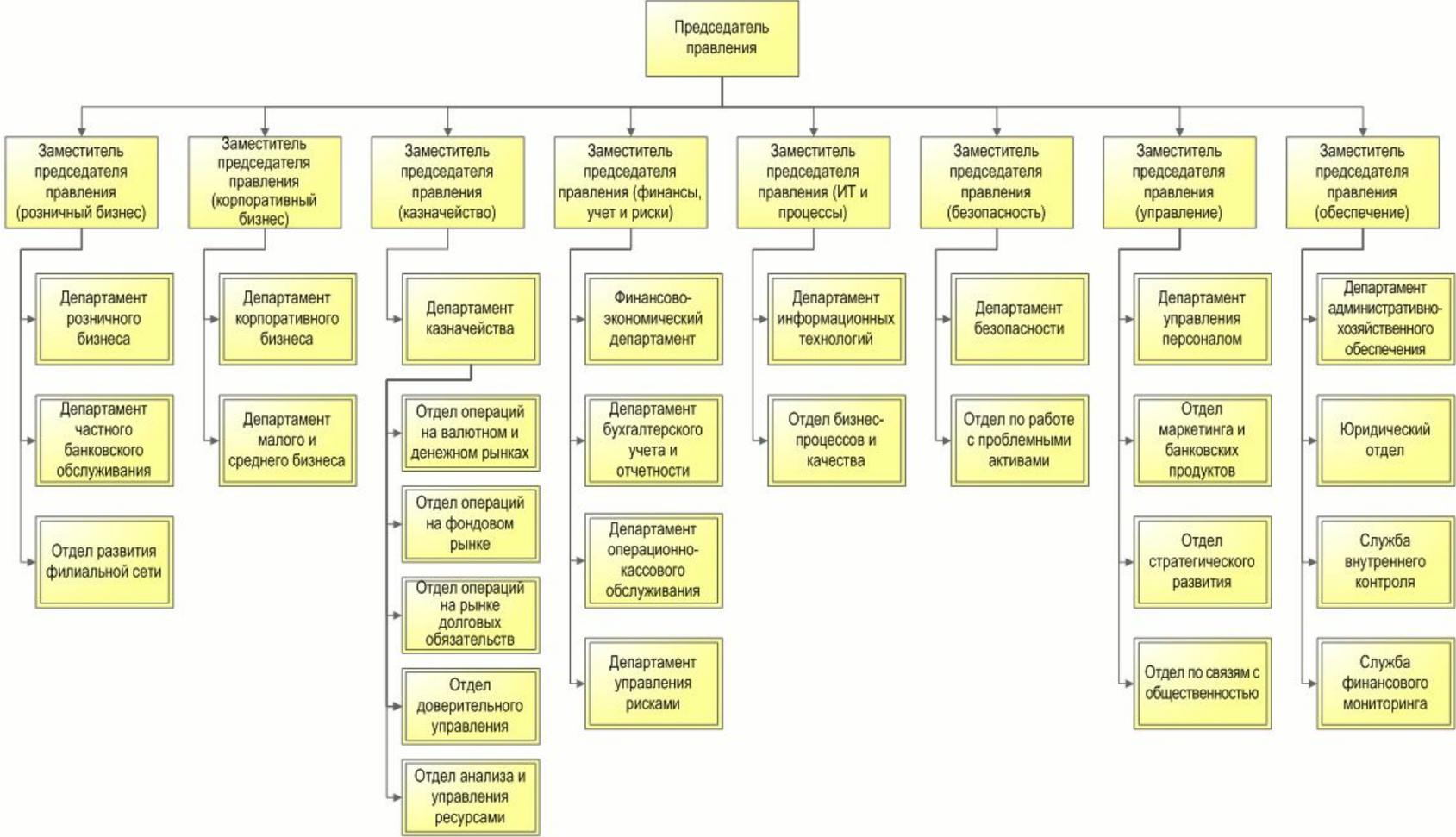
В 2020 году корпоративный блок Банка уделял внимание мониторингу качества портфеля, а также развитию продуктов и услуг, которые приносят доход. Используя рыночную конъюнктуру и проводя целенаправленную работу по продвижению высоко рентабельных продуктов и услуг, Корпоративная Дирекция Банка обеспечила прирост комиссионного дохода более чем на 34% выше бюджета. Наряду с увеличением процентного дохода по пассивным операциям (+7% к бюджету), это позволило перевыполнить плановый показатель по валовому доходу за 2020 г почти на 11%. В розничном сегменте Банк успешно продолжал разработку новых продуктов для накопления по сбережениям, пакетных предложений, банковских карт.

На протяжении 2020 года Банк анализировал эффективность сети, при этом были открыты новые точки продаж в местах с наибольшим потенциалом. В 2020 году Банк наращивал клиентскую базу в сегментах малого и микро бизнеса, выйдя на рекордное значение новых клиентов в декабре (5 487), а также объема сделок к концу года. Привлечение новых клиентов проводилось при строгом контроле за качеством портфеля: это остается неизменным приоритетом и в 2021 году.

## Основные финансовые показатели МаниБанка (2/2)

Показатель	2019 г.	2020 г.
Чистая прибыль, (тыс. руб)	24 802 254	18 037 276
Активы, (тыс. руб)	866 027 597	851 109 808
Капитал, (тыс.руб.)	113 333 395	122 758 286
Чистая ссудная задолженность, (тыс. руб)	657 361 425	644 948 212
Коэффициент достаточности капитала, (%)	12.1	13.7

# Организационная структура МаниБанка



## Состав Правления МаниБанка (1/2)

СИДОРЕНКО А.В. – Председатель Правления

В МаниБанке работает с 1996 года, поэтому всей душой «болеет» за общее дело. Интроверт. Хорошо анализирует информацию и быстро принимает решения. Готов обсуждать проблемы и идеи с сотрудниками, открыт к предложениям, но в большинстве случаев сохраняет свое мнение. Считает, что люди являются одним из ключевых активов банка, поэтому заинтересован в их развитии. Но в силу своей занятости не всегда может проводить необходимые встречи, в т.ч. с HR-департаментом. Кроме того, Сидоренко А.В. поддерживает инновации и стремится одним из первых на российском рынке применить новые подходы к управлению бизнесом.

## Состав Правления МаниБанка (2/2)

СТЕПАНОВ С.А. – заместитель председателя правления, руководитель дирекции розничного бизнеса, член Правления

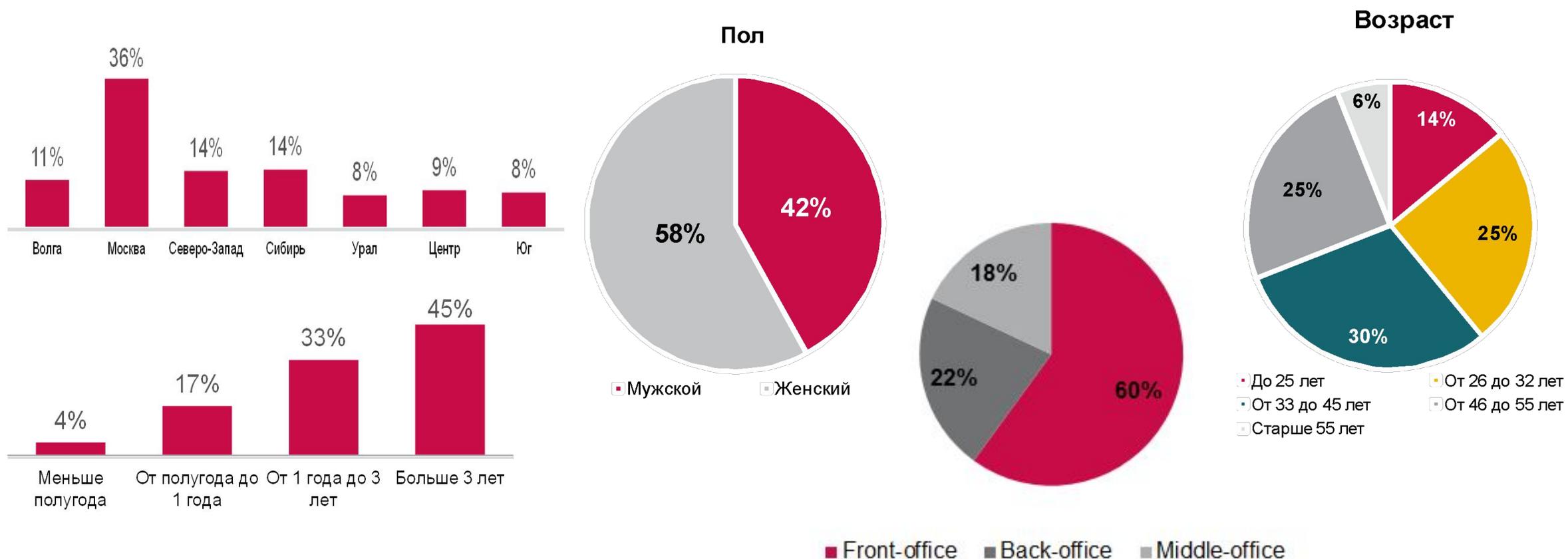
Назначен членом Правления в конце 2020 года. Обладает жестким характером и к нему сложно найти подход. Предпочитает общаться на языке «цифр и фактов», не любит общие слова. Считает одной из ключевых задач развитие своего направления, в частности через кросс-продажи существующим клиентам, поэтому требователен к HR-департаменту с точки зрения обучения.

ИВАНОВА О.П. – заместитель председателя правления, руководитель дирекции корпоративного бизнеса, член Правления

Работает в МаниБанке с 1997 года. Экстраверт. Открыта и хорошо поддерживает отношения со многими сотрудниками банка. В свободное время не упускает возможности пообщаться с руководителями структурных подразделений, чтобы понять, какие существуют сложности в работе. Была хорошо знакома с предыдущим HR-директором.

## Персонал банка

В МаниБанке работает 7600 сотрудников. Численность офисного персонала была стабильной в течение всего года, за исключением незначительных сезонных колебаний. Распределение численности по регионам присутствия, стаж работы и половозрастные характеристик персонала представлены ниже



## Кадровая политика (1/2)

В сфере кадровой политики Банк продолжил взятый курс на укрепление своей позиции одного из лучших работодателей в России. По результатам глобального исследования, проведенного двумя ведущими мировыми консалтинговыми агентствами в сфере управления персоналом – Банк вошел в список топ-10 компаний в номинации «Лучшая компания для лидеров».

По количеству откликов кандидатов, полученных службой по работе с персоналом в центральном офисе банка из разных источников. 31500 соискателей обратились в центральный офис, порядка 5% из них получили предложения и заняли открытые в банке позиции. В общей сложности на работу в центральный офис и московские отделения было принято более 1600 новых сотрудников.

С 2018 года в Банке запущен проект по кадровому резерву для наиболее критичных позиций в подразделениях розничного бизнеса.

## Кадровая политика (2/2)

Банком повсеместно поддерживается возможность внутренней ротации персонала. Любой сотрудник банка, рассматривающий возможность переезда в другой регион, может зайти на внутренний сайт и просмотреть все имеющиеся вакансии. Программа внутренней ротации сотрудников дает возможность не только вертикального, но и горизонтального профессионального роста. Так же благодаря этому Банк сохраняет лучших специалистов, предоставляя им новые возможности для развития.

Одним из основных приоритетов в развитии управленческих навыков и компетенций было продвижение программ «Корпоративная модель компетенций» и «Архитектура лидерства». В итоге модель интегрирована в большинство HR-процессов банка, она стала базой для центров оценки и развития ключевых руководителей, на ее основе разрабатываются индивидуальные планы развития, проходит оценка руководителей различных уровней и профилирование позиций с уникальным функционалом.

Банк формирует новое поколение топ-менеджеров, которые, вооружившись современными инструментами управления, смотрят на бизнес-реальность по-новому.

## Ключевой персонал МаниБанка

Ключевым персоналом Банка являются сотрудники отделений (Front-office), которые решают такие задачи, как: привлечение и обслуживание клиентов премиум-сегмента, установление долгосрочных отношений с текущими клиентами, финансовое консультирование и продажа инвестиционных продуктов и соблюдение стандартов обслуживания VIP-клиентов. Данная специфика работы подразумевает высокую сервисную ориентацию персонала и умение в кратчайшие сроки удовлетворить потребность клиента в услугах банка. Поскольку сотрудники отделений находятся на первой линии взаимодействия с клиентами, МаниБанк предъявляет высокие требования к персоналу, предпочитая кандидатов с высшим образованием, опытом работы от года в банковском секторе и не менее двух лет в клиентском сервисе, а также с опытом активных продаж и консультирования премиального сегмента. Данный подход к подбору персонала обеспечивает банку выход новых сотрудников на 100% эффективность в среднем через 4-5 месяцев работы.

## Корпоративная культура и стиль управления в МаниБанке (1/2)

В банке преобладает культура успеха с фоновой культурой правил. Культура банка ориентирована на результат, а не на процесс, поэтому ценятся сотрудники, которые достигают результат и выполняют поставленный KPI. Руководители отделений соблюдают баланс между поддержкой подчиненных и спросом за выполнение планов продаж.

Сидоренко А.В. транслирует клиентоориентированность, как неотъемлемую часть корпоративной культуры. Благодаря этому, Front-персонал не просто соблюдают стандарты обслуживания, потому что этого требует внутренняя политика, а понимает, зачем нужно придерживаться клиентоориентированного подхода. Кроме того, в банке существует устойчивое понимание того, что есть и «внутренний клиент», поэтому для эффективного взаимодействия подразделениям тоже стоит придерживаться клиентоориентированного подхода в работе.

## Корпоративная культура и стиль управления в МаниБанке (2/2)

Менеджмент приветствует стремление персонала к карьерному и финансовому росту, при этом в отделениях средний срок нахождения на одной должности составляет 1,5 года. Front-персонал отмечает, что их сильно «выматывают» продажи и высокие темпы работы. В МаниБанке сохраняются з/п выше, чем в других банках, что является одним из факторов удержания (57% опрошенных удовлетворены уровнем з/п).

Руководители являются наглядным примером для своих подчиненных, к примеру, на некоторых внутренних тренингах для новых сотрудников выступает лично Сидоренко А.В., также в банке принято транслировать «истории успеха».

Несмотря на строгую иерархическую структуру банка, Председатель Правления стремится достигнуть того, чтобы сотрудники предлагали новые идеи, поэтому поддерживает регулярное проведение «Фабрики идей», которая проходит в формате выставки, где персонал МаниБанка демонстрирует свои предложения и идеи. Менеджмент банка также открыт для новых идей и предложений, поступающих от сотрудников. В рамках рабочих встреч по реализуемым проектам с сотрудников собирается обратная связь и идет обсуждение возможных вариантов развития событий, но в большинстве случаев, конечное решение принимается руководителем. Сотрудники рады вниманию со стороны топ-менеджмента и регулярные собрания дают им «заряд мотивации».

## Ситуация на рынке труда

В 2019-2020 году спрос на вакансии в банковской сфере вырос на 9%. В январе 2020 года конкурс на вакансию составлял по России 3,2 человека на место, то в начале 2021 года – 4,9 человека. По Москве за указанный период конкурс вырос с 4,1 до 10,8 человека на место.

# Бизнес стратегия Манибанка до 2025 года (1/2)

## МИССИЯ КОМПАНИИ

Мы – ведущий универсальный банк в России для всех, кто ценит качество.

## ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ:

- **Стать самым удобным банком для клиентов с достатком выше среднего в России.** МаниБанк, как банк, ориентированный на клиентов с достатком выше среднего, до 2025 года ставит перед собой цель расширить линейку онлайн продуктов и услуг. При этом мы видим необходимость развития дистанционных каналов коммуникации с клиентом, поскольку это наиболее быстрый и удобный канал взаимодействия, и планируем перейти в электронный формат работы с клиентами, продавая не менее 50% продуктов и услуг через этот канал.
- **Укрепить конкурентные позиции.** Банк ставит перед собой цель сохранить или увеличить долю МаниБанка на большинстве рынков. Это позволит обеспечить темпы роста объемов бизнеса, превышающие общерыночные показатели. Особенно значимым этот фактор будет в продуктах расчетно-кассового обслуживания, работе с малым и средним бизнесом в РФ и на ряде зарубежных рынков.
- **Стать быстрыми и гибкими.** До 2025 года для повышения эффективности управления и внутренних бизнес процессов Банк ставит перед собой цель трансформировать модель управления и структуру на основе принципов Agile. Современные рыночные условия диктуют высокие темпы развития бизнеса. Усиливается конкуренция между ключевыми игроками рынка и это обязывает нас выводить новые продукты и услуги для клиентов как можно оперативнее. Для этого нам нужно максимально оптимизировать внутренние процессы, отказаться от бюрократических механизмов и сократить количество организационных барьеров

## Бизнес стратегия Манибанка до 2025 года (2/2)

- **Поддерживать уровень чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов.** По нашим прогнозам, наметившаяся тенденция снижения процентных ставок сохранится на пятилетнем горизонте и будет оказывать давление на чистую процентную маржу на всех рынках присутствия банка. При этом изменение структуры нашего бизнеса будут оказывать благо-приятное влияние на его рентабельность.
- **Обеспечить высокую эффективность Группы по управлению расходами.** Манибанк должен стать одним из лидеров в мире по эффективности своей деятельности. Важнейшей задачей является опережающий рост доходов над расходами, что приведет к улучшению целевых показателей банка (снижение отношения операционных расходов к операционным доходам (до резервов) до уровня 40–43% и отношения операционных расходов к активам до уровня не выше 2,5% в 2025 году). Мы достигнем этого за счет реализации масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов и повышения эффективности операций, направленных на существенное повышение производительности труда.
- **Обеспечить технологический прорыв:** мы научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации. Мы ожидаем бурного развития новых предложений, основанных на современных технологических решениях, на финансовых рынках, что создает очень значимые потенциальные риски потери клиентской базы и снижения рентабельности традиционных банковских моделей работы. Мы станем лидерами на рынке по использованию современных цифровых, мобильных и социальных технологий. Мы также хотим войти в число мировых лидеров в сфере кибербезопасности, аналитики и работы с супермассивами данных

## Образ результата – презентация со слайдами по каждому шагу

**Шаг 1.** Сформулировать ключевые бизнес ориентиры на которые вы будете работать

**Шаг 2.** Сформулировать не менее 3 ключевых HR инициатив

**Шаг 3.** Предложить гипотезы измерения успешности HR инициатив