

# Культура экспериментов, свобода и платформенность: как выглядит корпоративная среда в Т-Банке сегодня

Почему корпоративный мир некоторых компаний отличается особым характером, уникальностью, притягательностью на рынке труда?

Развивая исследование корпоративных культур российского бизнеса, мы анализируем отличительные черты Т-Банка: его ценности, практики, уникальные подходы. **Материал построен на интервью с менеджерами экосистемы банка и экспертной оценке бренда, проведенной внешними экспертами.** Поводом для его подготовки послужило вхождение Т-Банка в пул [лидеров корпоративного развития на российском рынке](#).

**Чем может быть интересен рынку кейс Т-Банка? Ответом на вопросы:**

- Что обеспечивает лидерские позиции в насыщенной инновациями конкурентной отрасли финтеха?
- Как связаны внутренняя культура и клиентский сервис?
- Какие принципы культуры Т-Банка можно «импортировать» в другие отрасли?
- Сохраняется ли сильный, устойчивый культурный код

компании при смене акционера?

## **Культура экспериментов как средство принятия решений**

В банке есть определенный набор внутренних корпоративных ценностей, которые остаются стабильными, несмотря на все изменения, включая акционерные. Назовем их культурным кодом. Первая из них – это доказательная коммуникация, когда данные используются в качестве аргумента; принцип test and learn. Это ценность, которая сохранилась с момента основания компании.

«В ее основе лежит разум, отсутствие нелогичности, нецелесообразности, осознанность бизнеса, максимальная оцифрованность всех процессов, – уточняют представители Т-Банка. – Иными словами, мы всегда стремимся к ясному пониманию: что и зачем мы делаем и какой результат планируем получить в различных сценариях».

Компания не боится экспериментов и ошибок, потому что имеет право на них, и именно в этом заключается выраженность свободы, сила молодости духа, амбициозность и авантюризм. Ошибка не является поводом для санкций, а представляет собой эмпирический опыт, который помогает сделать вывод и получить преимущества в будущем.

Доказательная коммуникация обязательна для всех: в компании нет принципа безоговорочного выполнения вертикально интегрированных решений. Предложения, основанные на интуиции, непроверенные гипотезы, не будут реализованы, даже если их

озвучили представители топ-менеджмента. Всегда требуются данные, которые подтверждают конкретное решение, с какого бы уровня оно не пришло.

T-Банк, объективно, одна из самых сильных аналитических компаний ввиду массива данных, которым она обладает, и умением пользоваться данными – строить гипотезы и их тестировать. Любая идея может воплотиться, если ее потенциальных успех подтвержден аналитикой: здесь очень короткий путь от концепта до реализации. Внутренняя структура становится «фабрикой идей» с настроенным механизмом их быстрой оценки, тестирования, реализации или постановки «на холд».

Жесткая доказательная база при принятии решений необходима, чтобы оптимизировать затраты. Потому что за каждым неверным шагом стоят значительные потери. Однако в банке понимают, что полноценный и гарантированный результат в инновационном процессе невозможен – всегда остается фактор неизвестности. У команды должно быть право на риск и на ошибку, но при этом важно не задерживаться на анализе и не допускать излишней осторожности, которая может тормозить принятие решений. «На 20-30% принятие решения может быть основано на вере или на ощущениях, что эта идея выведет компанию на новый уровень. Но другие 70% должны быть доказательной коммуникацией», – говорит в интервью руководитель одной из функций.

## **Без бюрократии и иерархии**

Вторая ценность – нулевая бюрократия, низкая дистанция власти – доступность больших руководителей, принимающих решения; безбарьерная среда коммуникаций. Каждый сотрудник может написать гендиректору компании по любому вопросу, от

несогласия до благодарности. И ключевой момент в том, что «большие» руководители отвечают написавшим.

«Это работает и в другую сторону. Руководитель любого уровня может напрямую написать любому сотруднику компании. Часто руководители приходят в групповые большие чаты и оставляют там комментарии. Топ-менеджеры, вице-президенты коммуницируют с сотрудниками разного уровня, формата и сегмента», – отмечает представитель менеджмента Т-Банка. По его словам, у рядового сотрудника нет никакого барьера обратиться с идеей напрямую к CEO: это не будет воспринято как нарушение иерархии и, скорее всего, он получит ответ.

Для того чтобы эти практики работали, в Т-Банк была сформирована культура коммуникации, в которой открытое общение, доказательная база тезисов, быстрый сбор обратной связи, безбарьерность в принятии решений, а также способность браться за самые сложные задачи, которые другим не под силу, считаются нормой для всех. Это позволило снизить риски в виде закостенелости и закрытости при бурном росте компании, когда контролировать решения и коммуникацию становится гораздо сложнее. С ростом компании культура компании не изменилась – появилось больше руководителей, которые ее приняли и транслируют как внутри компании, так и вовне.

## **Корпоративная среда подстраивается под клиента**

### **Платформа для команд**

В целом корпоративная культура компании – очень разнородная. Есть культура продаж, качественного эффективного взаимодействия с клиентами, с понятным и прогнозируемым результатом. Есть также культура, ориентированная на IT-разработку, которая требует гибкости, нестандартного подхода и готовности к быстрым изменениям. «Гомогенность ведет к стагнации. Поэтому у нас, также как и у наших коллег в индустрии, как минимум 3, а то и больше культурных ядер, код которых разительно отличается, также как и паттерны поведения» – делится в интервью менеджер Т-Банка.

В таких компаниях, как Т-Банк, вырастают сильные индивидуалисты, звезды, которые хотят автономии. Но для компании это выгодно, потому что вокруг этих звезд собираются команды, которые способны вместе придумывать что-то новое. Как говорят в топ-менеджменте компании: «У нас есть конкуренция за идеи, а не за результат». То есть результат – это следствие коллективной работы. А конкуренция за идеи – это возможность с разных сторон придумывать вещи, которые позволяют компании создавать лучший продукт для внешних или внутренних клиентов.

Задача и вызов – объединить эту разнородность общей ценностной рамкой. Ключевая ценность и преимущество компании заключаются в командности. Она появилась с ростом бизнеса и увеличением количества людей в компании. Если раньше был сверхрезультат, который свойственен индивидуалистам, то сейчас предстоит научиться работать сообща, чтобы добиться общего результата.

## **Комфорт как основа создания дружелюбной внутренней среды**

Банк прошел несколько этапов сокращения разрывов между

линейным персоналом и корпоративным центром. Чаще всего колл-центры крупных компаний не предполагают креативности: по своей природе это скучная и рутинная среда. Обычно они выглядят так, как показывают в американских фильмах: человек с каким-то оборудованием для общения с клиентами сидит в коробке из четырех стен. При этом в штаб-квартире принято демонстрировать атмосферу: больше свободы, меньше рамок и формализации. Эта модель давала определенный результат, но приводила к разрывам в аудиториях.

У Т-Банка была цель сделать так, чтобы операционный специалист работал в таких же комфортных условиях, как сотрудники головных офисов. Но при этом нужно было учитывать, что это все равно разные подразделения, с разными способами достижения целей и показателями эффективности. То есть среды для персонала, работающего непосредственно с клиентами, или с Центробанком, или с юридическими организациями и для штаб-квартиры должны быть разными, но одинаково дружелюбными и комфортными. Для операционного персонала компания расширила пул бенефитов, дала больше свободы – это позволило изменить внутреннюю среду в заданных рамках необходимых условий и эффективности подразделений.

«В результате Т-Банк сейчас является одной из передовых компаний по эффективности работы колл-центра, корпоративная культура которого дала старт первой сформулированной (выверенной) корпоративной среде с рабочим местом, со скриптами и с бенефитами за ежедневное общение с клиентами», – резюмирует представитель Т-Банка.

**Смена акционера – не смена кода**

При смене владельца всегда встает вопрос: насколько изменится компания, что из прежнего культурного кода в ней сохранится? Здесь возможны несколько сценариев. Первый – культурное поглощение, когда новый акционер решительно меняет правила, формирует новую среду «под себя», второй – синтез культур (команды интегрируются и взаимодополняют друг друга, но такое на российском рынке бывает редко), третий – сохранение и даже активное воздействие приобретенного актива на нового акционера. Хотя в интервью менеджеры Т-Банка предпочитают обходить этот вопрос, по мнению внешних экспертов, здесь проявился третий вариант. Владимир Потанин, классический промышленник, но с большим увлечением цифровыми активами, не стал менять базовые ценности своего актива. В итоге ключевые показатели банка продолжили агрессивный рост – принципы, заложенные в геном компании, показали высокую устойчивость.