

Навыки будущего как основа модели компетенций Сбербанка



Елена Кудряшова

Управляющий директор, Руководитель Дирекции по развитию корпоративной культуры ПАО Сбербанк

Секрет выживания — адаптивность

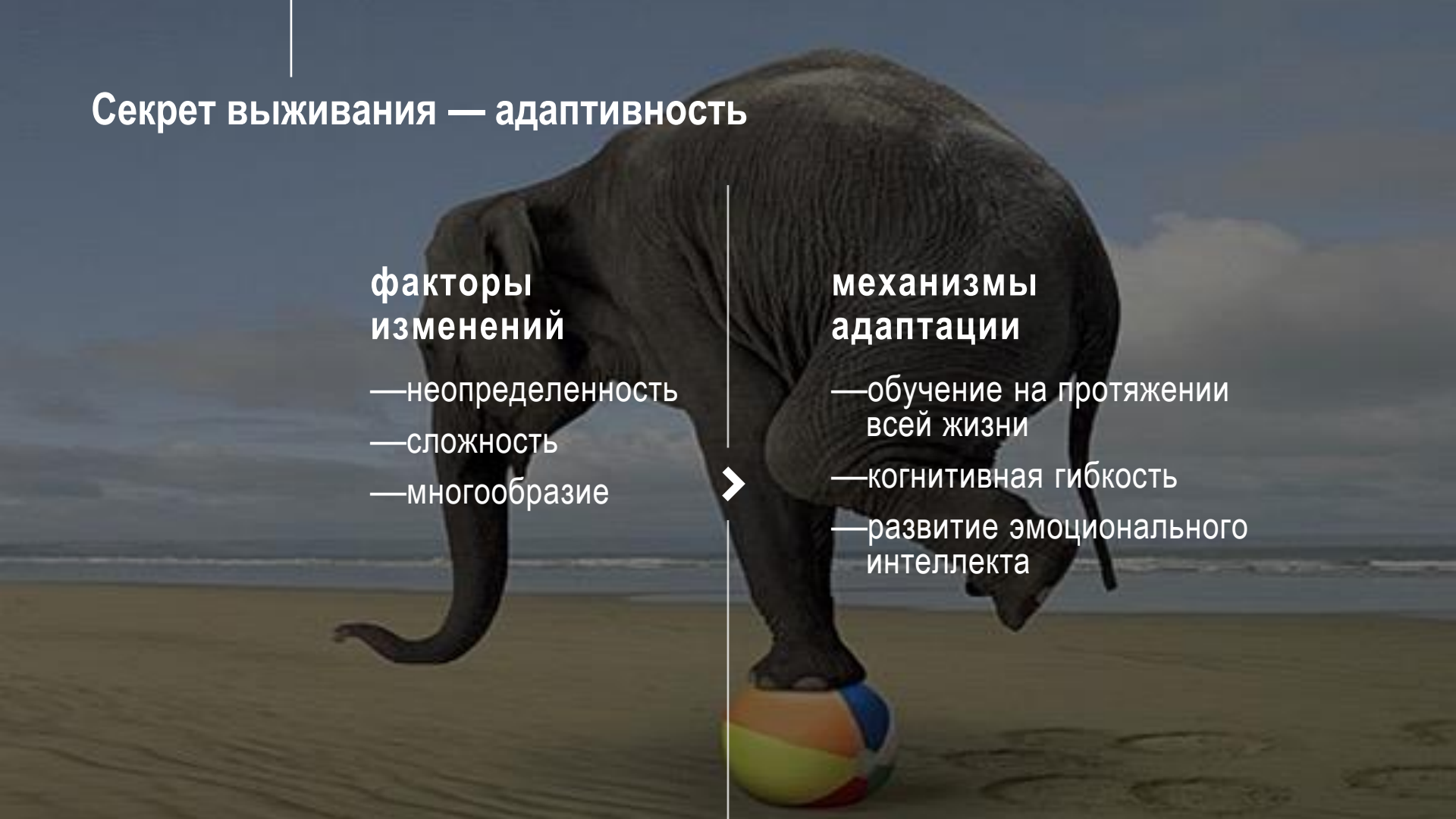
факторы изменений

- неопределенность
- сложность
- многообразие



механизмы адаптации

- обучение на протяжении
всей жизни
- когнитивная гибкость
- развитие эмоционального
интеллекта



Развитие **новых бизнес-моделей** требует изменения традиционной культуры, в том числе соответствия некоторым **принципам стартапа**



ТРАДИЦИОННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ




НОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ЦЕЛЬ

Надежность и **прибыльность** бизнеса



ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Системное планирование и **execution** текущей бизнес-модели



РОЛЬ ЛИДЕРА

Функции наемного менеджера: управление на основе **контроля** и отчетности перед **акционерами**



ПРОЦЕССЫ И КУЛЬТУРА


Бюрократизация и долгий **time2market**

Культура страха ошибки

Низкий уровень кросс-функциональных взаимодействий

Клиентоориентированность и гибкость

Поиск новой бизнес-модели: фокус на клиенте и управлении персоналом



Принцип «владения бизнесом»:
предпринимательские способности
полная вовлеченность лидера

Быстрая **адаптивность** и **коммуникации** и низкий **time2market**

Делегирование и обдуманый риск

Налаженные **горизонтальные связи**

Секрет лидерства - 3 типа навыков

professional skills

- продажи
- маркетинг
- финансы
- HR
- право
- специальные навыки, необходимые для работы

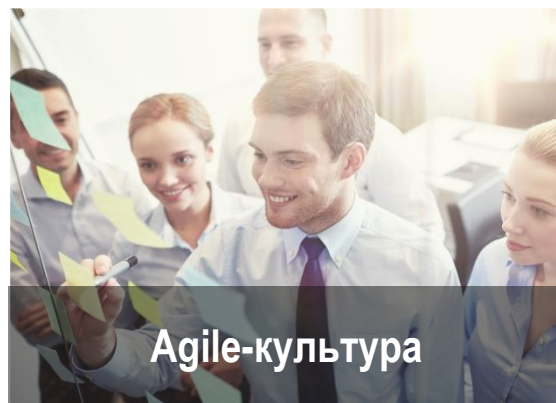
soft skills

- решение проблем
- принятие решений
- коллаборация
- эмпатия и эмоциональный интеллект
- energy management
- культурное разнообразие
- смелость / стойкость
- многозадачность

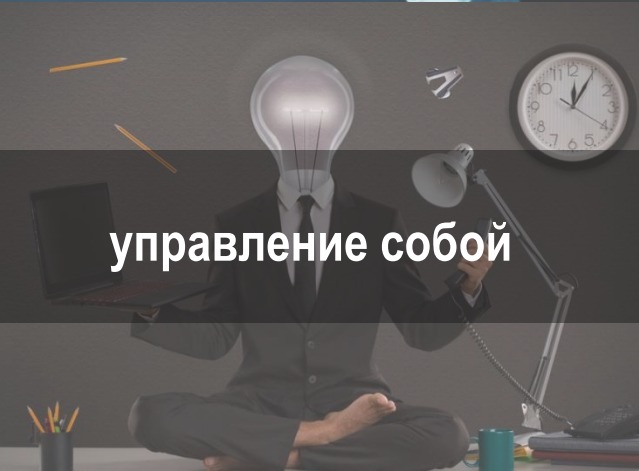
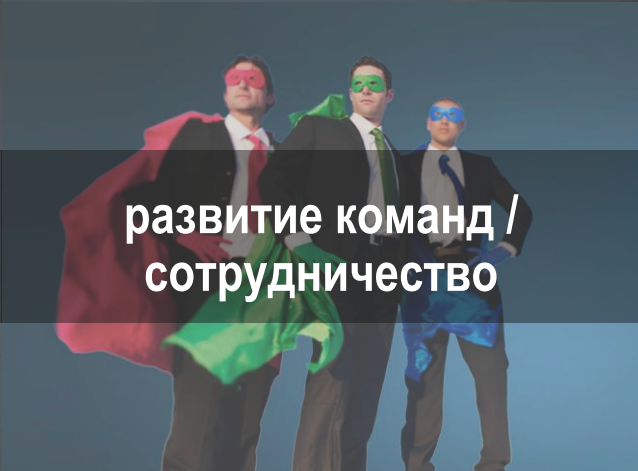
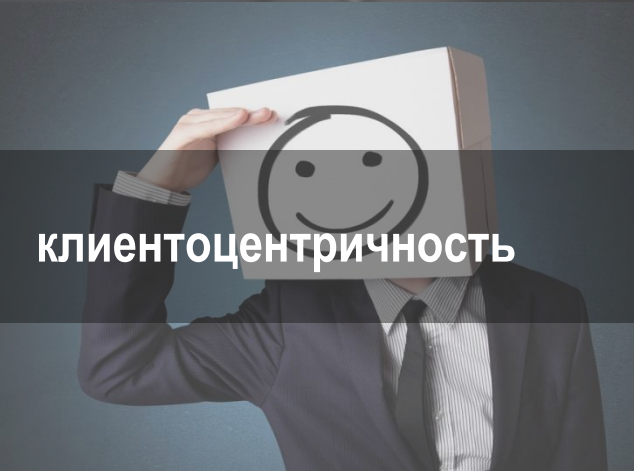
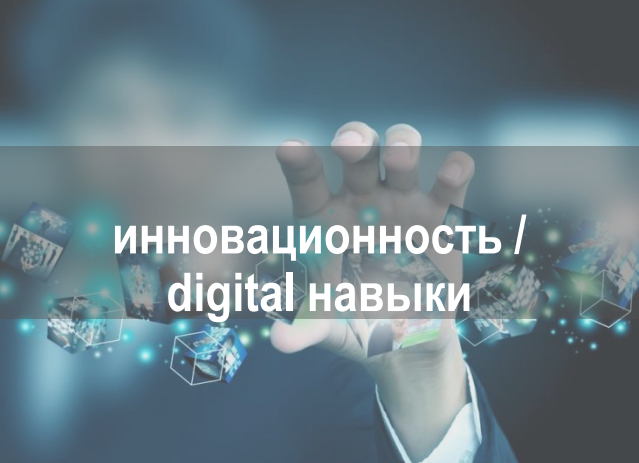
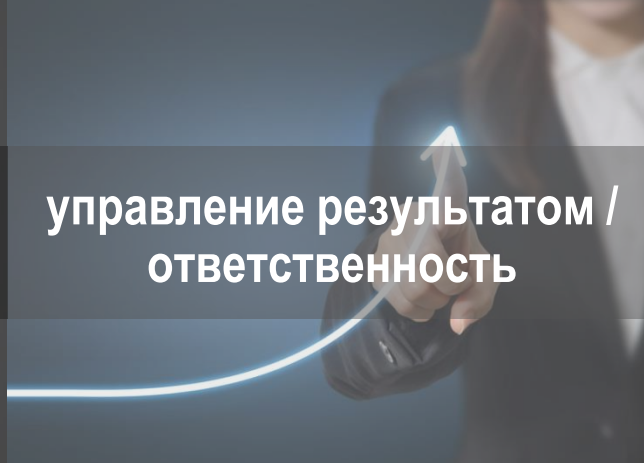
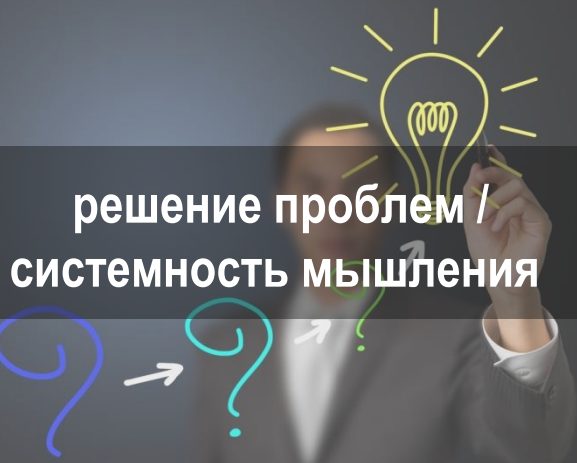
digital skills

- аналитика данных
- машинное обучение
- искусственный интеллект
- программирование
- архитектура ит-систем
- кибербезопасность

Предпосылки создания новой модели компетенций



Новая модель компетенций Сбербанка



Чтобы быть наставником, разберись с собой

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

В 2 раза важнее, чем интеллект
или опыт

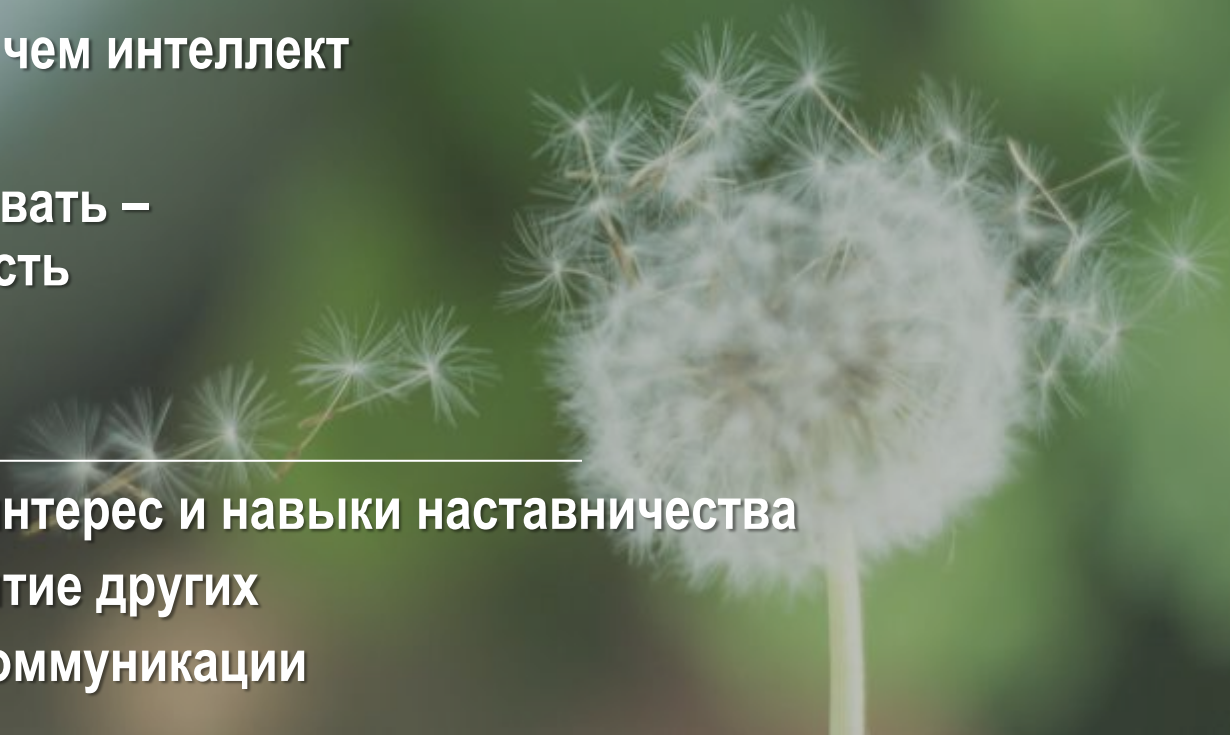
Его можно развивать –
нейропластичность

НУЖНЫ

Самоконтроль, интерес и навыки наставничества

Эмпатия и принятие других

Эффективные коммуникации



Обучение корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту

Топ-менеджмент

Командный коучинг по культуре, взаимодействию, повышению доверия

Средний менеджмент

Программа по КК и ЭИ в Корпоративном университете

Линейный менеджмент вкл. РВСП

- Программа по ЭИ силами внутр. тренеров
- Программа развития осознанности и эмпатии

Все руководители и сотрудники

- Он-лайн курс по ЭИ:
- Фильм о работе мозга и ЭИ
 - Ролики о поведении по культуре
 - Интерактивная викторина

Модули по ЭИ в уровнях программах
(Сбербанк 500, Мини-МВА)

Back-up

Банкинг становится цифровым

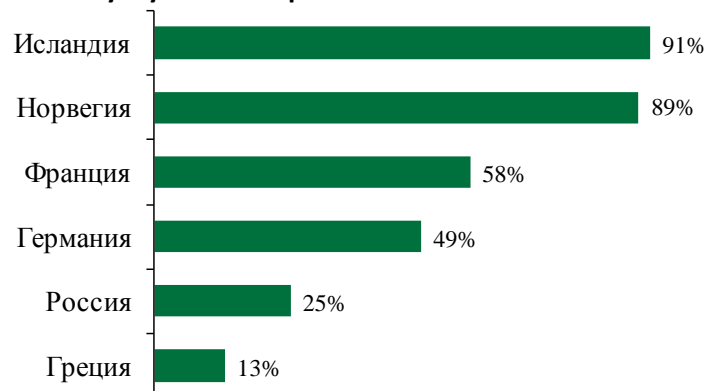
- **Новый тренд:** сокращение необходимости в физическом посещении банка
- Банки запускают **новые бренды**, ориентированные на предоставление онлайн услуг
- К 2017 году количество пользователей интернет-банкинга превысит **миллиард**
- Развитые страны лидируют по уровню проникновения интернет-банкинга
- Россия быстро догоняет - интернет-банкингом уже пользуется более 30 млн человек

Доли пользователей интернет-банков, совершавших операции за месяц (Россия)



Источники: Marksw Webb Rank & Report

Доля населения страны, пользующаяся услугами интернет-банкинга



Источник: statista.com

Благодаря экосистемам широкий спектр потребностей может удовлетворяться через единое окно



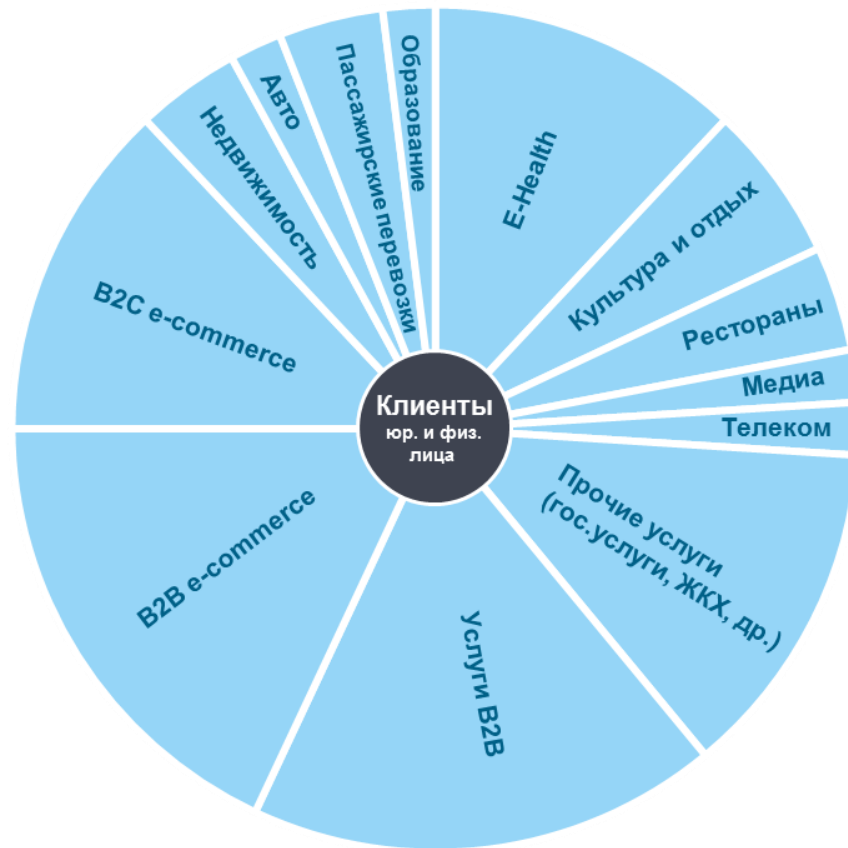
Data и аналитика



Современная IT-платформа (в т.ч. APIs)

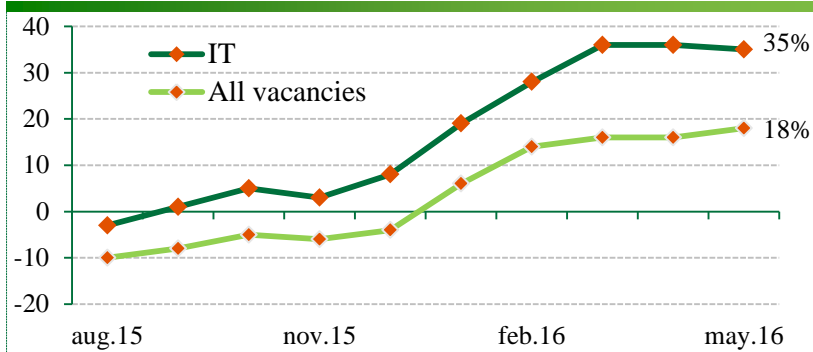


Принятие решений в реальном времени



The labor market has not kept pace with the technological changes

Job vacancies growth in Moscow, %YoY



Comments

- The rapid financial sector digitization sharply increased demand in IT- employees:
 - ✓ IT vacancies grow faster than in other sectors: 35%YoY compared to 18% YoY average*
 - ✓ Wage growth in IT also outpaces other occupations: 8%YoY against zero on average*
- On the other hand digitalization leads to the traditional jobs extinction
- The need in many professions, such as product manager, will decline in the coming years



Banks are highly concerned about the shortage of qualified IT employees

Тримодальная структура потребует дифференцированных подходов к отбору и развитию персонала

Run the business



- Глубокие экспертные знания в своей функциональной области
- Исполнительская дисциплина
- Нацеленность на эффективное исполнение задач в рамках установленных правил и стандартов

Change the business



- Командность
- Нацеленность на результат и на решение нестандартных проблем
- Самоорганизация
- Эмпатия
- Готовность к изменениям

Disrupt the business



- Готовность рисковать и экспериментировать
- Терпимость к ошибкам
- Нестандартное мышление
- Дух предпринимательства

Тримодальная организация позволит каждому наилучшим образом задействовать свои сильные стороны и таланты