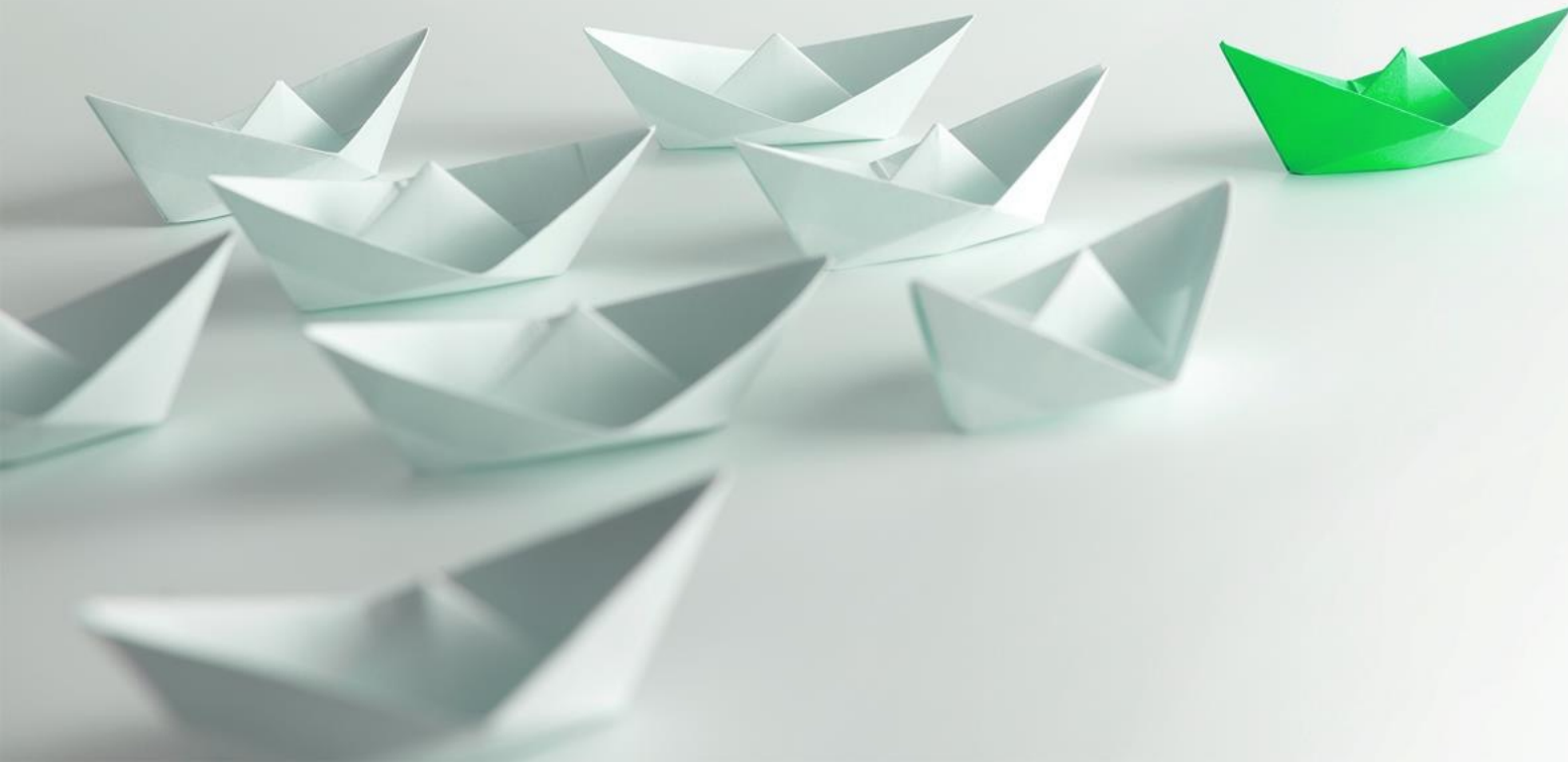


Развитие лидера



Амбиции Сбербанка - конкурировать с глобальными технологическими компаниями...



Сберкасса
до 2007



МОДЕРНИЗАЦИЯ
2008 – 2013



**ТЕХНОЛОГИИ В
ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ**
2014 – 2017



**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ
КОМПАНИЯ**
2018 - 2020

...развивая технологии и экосистему



**Но для лидерства недостаточно
одних технологий....**

75% успеха любой организации - это культура

- Квинтэссенция, пронизывающая все элементы организации



Культура – это...

- Мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и сотрудников на общие цели, мотивировать и вдохновлять сотрудников
- Комплекс ценностей, убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации

Сбер – это культура результата

- execution: сказал – сделал
- постоянное развитие и инновации
- успех (конечный результат, достижения)

И

Сбер – это место, где люди имеют значение

- человеческое отношение
- взаимоуважение и коллаборация
- уверенность в будущем

...За технологиями и культурой стоит лидер

С чего начать?

Узнайте себя лучше





Самоуспокоенность

— наш главный враг

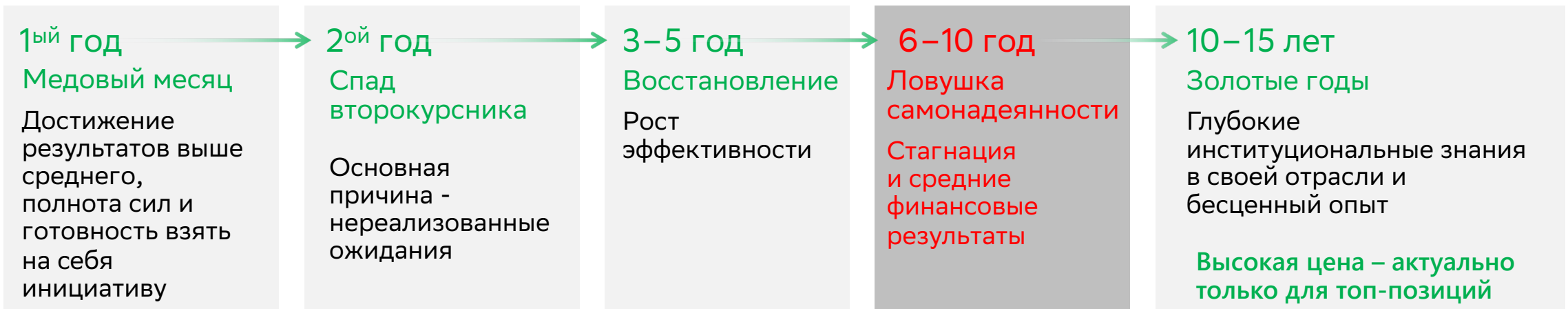
Чем вы выше, тем меньше людей
дает вам обратную связь

На новом уровне нужны другие навыки
—
не те, которые вам позволили
достигнуть текущего уровня

В среднем успешные руководители меняют содержание своей работы каждые 5-7 лет*

В Сбере срок работы в одной должности для руководителя среднего звена – не более 5 лет

У всех топ-менеджеров Сбера за последние 5 лет кардинально изменилась сфера деятельности даже при сохранении названия должности



«Бассейн»

комплексная программа оценки и развития руководителей высшего и среднего звена Сбера



Цели:

1

Отбор кандидатов на вакантные позиции управляющих головными отделениями

2

Формирование кадрового резерва на позиции управляющих и заместителей управляющих отделениями

3

Оценка текущего уровня развития корпоративных и профессиональных компетенций руководителей

- ★ Из первоначально заявившихся **93** человек бассейн ПРОШЛО **73** участника
- ★ На позицию «Управляющий ГОСБ» НАЗНАЧЕН **21** человек
- ★ ВСЕГО В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ на позицию «Управляющий ГОСБ» – **16** человек

Бассейны для ТОП-менеджеров

- Единый цикл обучения, развития и оценки, отбора и назначения ТОП-менеджеров
- Глубокое погружение, прокачка недостающих навыков по цифре и soft skills
- Цикл 1 раз в 1-2 года (не менее 2х недель).

Подготовительный этап

Не менее 30 календарных дней до старта очного модуля

- Pre-reading (материалы в ВШ)
- Дистанционные курсы (развитие проф. компетенций)
- Deep dive: стажировки с погружением в специфику др.блока

Основной этап

Модуль #1
3 дня

ОЦЕНКА

Бизнес-симуляция SberQ

оценка soft навыков

Профессиональная оценка

(тесты и кейсы по финансам и рискам) оценка hard навыков

Групповой управленческий кейс

оценка управленческих компетенций

Модуль #2
4 дня

РАЗВИТИЕ

Развивающий модуль

(примеры программ: сессия на тему карьерной осознанности для составления личного карьерного плана; диалоги на тему карьеры в центральном аппарате и экосистеме на реальных примерах; выступления лидеров успешных проектов; экономика регионов, изменения в обществе и политическая повестка; эффективные переговоры с представителями органов государственной власти; экосистема и продукты экосистемы; лайфхаки работы с командой; проблемы в управлении мотивацией команды и т.п.)

Кадровая комиссия с участием высшего руководства Банка

принятие решений по кандидатам на вакансии, в кадровый резерв

Пост-программная поддержка

В течении 1 года после прохождения программы на рабочем месте

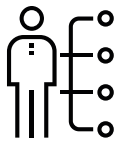
- Выбор трека развития с учетом рекомендаций по итогам программы и Кадровой комиссии.
- Формирование ИПР с учетом рекомендаций.
- Реализация ИПР

✓ Результат:

👥 Развернутая обратная связь по итогам оценочных мероприятий

🎯 Назначения на вакансии, зачисление в кадровый резерв, определение индивидуальной стратегии развития

синергия психологических тестирований и погружения в игровую ситуацию



ПСИХОДИАГНОСТИКА

Онлайн-тестирование и очная беседа с оценщиком

Что оценивает?

- динамические и статические психобиологические характеристики личности
- способ мыслить и структурировать действительность
- особенности поведения в разных ситуациях и эмоциональное отношение к ним



СИМУЛЯЦИЯ

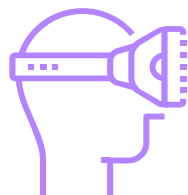
Один день из жизни CEO – симулятор электронной почты и реальные ситуации взаимодействия с коллегами

Что оценивает?

- степень выраженности и стабильности soft skills участника
- особенности управленческого стиля
- может ли участник демонстрировать необходимое поведение даже в новых, не типичных для себя ситуациях



Возможность спрогнозировать успешность кандидата в роли ТОП-руководителя



Максимальная реалистичность симуляции с использованием онлайн-платформы



Оригинальная методика оценки с учетом опыта топ-менеджмента Сбербанка

Какой результат?



Индивидуальный отчет для заказчика

- Оценка компетенций
- Расшифровка результатов психодиагностики
- Соответствие позиции
- Общие рекомендации

Сессия обратной связи и отчет для участника

В отчете для руководителя:

Оценка базовых и доп. компетенций:

- Системное мышление и решение проблем
- Развитие команд и сотрудничество
- Управление результатом и ответственность
- Клиентоцентричность
- Инновационность и digital-навыки
- Управление собой
- Практический интеллект
- Страсть к достижению результата
- Ведение переговоров
- Делегирование
- Открытость к обучению
- Стратегия найма
- Решение конфликтов
- Социальная активность
- Адаптивность коммуникации
- Предоставление обратной связи

Расшифровка результатов психодиагностики:

- Подход к решению задач
- Способ восприятия мира
- Характер психической активности
- Ориентация на лидерство
- Личная ответственность за результат
- Уровень проактивности
- Уровень дистального видения
- Отношение к проблемам
- Ответственность за других
- Предпочитаемый стиль управления
- Приверженность социальным нормам
- Поведение в группе (команде)
- Управленческие амбиции
- Идейные амбиции
- Отношение к инновациям
- Подход к формированию команды

Уровневые программы Корпоративного Университета Сбера

- **Сбербанк Мини-MBA** – программа профессиональной переподготовки для высокопотенциальных линейных руководителей Группы Сбербанка, а также компаний-партнеров, разработанная в соответствии с ключевыми направлениями Стратегии Сбербанка 2023, а также лучшими мировыми практиками в обучении руководителей.
- **Сбербанк 2020** – программа развития лидеров цифрового мира, для среднего и линейного менеджмента-2, программа сейчас проходит апгрейд, и ориентировочно в мае будет набор на обновленную программу.
- **Программа обучения руководителей в области цифровых технологий** (совместно с ICL) – программа для среднего и высшего менеджмента, обучение ключевым аспектам технологий, применяемых или планируемых к развитию в Банке, его экосистеме и предпосылкам их эффективного использования в бизнес-процессах.
- **Программа развития руководителей высшего звена** (совместно с LBS) - Программа направлена на формирование навыков лидера новой формации («шейпера») с фокусом на системное мышление, креативность и execution для цифровой трансформации Банка и развития его экосистемы.



СберУниверситет — первый в корпоративном секторе России использует в рамках своих образовательных программ формат «Лидеры учат лидеров».

Кампус Корпоративного университета по праву считается одним из лучших в мире с точки зрения образовательных возможностей, инфраструктуры и дизайна.



Обучение у других является распространенными корпоративными практиками

В Сбере в 2020 году:

432

преемников и Кадровых резервистов имеют менторов

889

преемников используют Shadowing

1025

руководителей применяют Shadowing в развитии

~500

руководителей ежегодно обучают других

Вопросы

