

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 7
(563)

2020

Важные номера по каталогу "Решения" – 71052, 70555, 72035

РОБЕРТ КИГАН
ЛИЗА ЛЭЙХИ

НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ
И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ
ОРГАНИЗАЦИИ

Главная тема: **НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЛИДЕРСТВО
Выживание лидеров в условиях кризиса
Майкл Вейдер

12

ОБЗОР КНИГИ
Роберт Киган и Лайза Лейхи. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации
Дмитрий Прицев

19

Трибуна Директора
У каждого свое время взлетать
Ирина Фирсова, ПЭК

25

HR ПРАКТИКА
Продуктовый подход в управлении IT-персоналом
Алина Хмеленко, HR Generalist

31

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
«Управленческое мышление» – вы когда-нибудь задумывались, что это такое?
Михаил Молоканов, бизнес-тренер

35

СОБЕСЕДОВАНИЕ
Почему работодателя может вообще не интересоваться вуз кандидата?
Татьяна Владимирова,
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

39

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Сбербанк – это быстрый и умный динозавр
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

43

СТАТЬЯ ОТ РЕДАКЦИИ
Сбербанк или Tinkoff – за кем победа?

44

КОММЕНТАРИИ
Цитата У. Баффета: «Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»
Дмитрий Мартасов, эксперт УП

45

ОБЗОР КНИГИ
Михаил Молоканов. Управленческий спецназ
Владимир Шумков

58

КОММЕНТАРИИ
Цитата У. Баффета: «Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»
Инна Анисимова, PR Partner

59

ИССЛЕДОВАНИЯ
Авито Работа: в России растет готовность соискателей к переезду

62

КОММЕНТАРИИ
В России меняют систему оплаты отпусков и декретов
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

63

ЮМОР
Как один человек уничтожил атомную подводную лодку США?

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.03.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 7
(563)

Издается с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Сбербанк – это быстрый и умный динозавр

Именно сильный hr brand позволяет банку не переплачивать гонорары линейному персоналу.



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УТ Почему у Сбера персонала намного больше на объём работы, чем у частных банков?

 Сбербанка есть собствен-но банк и экосистема, вы-строенная вокруг банка. Сам банк автоматизирован точно не хуже, чем подавляющее большин-ство частных банков. Ещё в 2018 году Сбербанк заменил 70% менеджеров среднего звена технологией искус-ственного интеллекта. Поэтому чтобы утверждать, что в Сбербанке на такой же бизнес-процессе как в частном банке расходуется больше человеко-часов нужно обладать соответствующей информацией. Я не владею такой информацией, но исходя из логики это утверждение неверно. Возможно, в Сбербанке существуют дополни-тельные сотрудники из-за специфиче-ского акционера в виде государства, которых нет в частных банках. И при расчете их учитывают.

Но я бы не рассчитывал эффектив-ность персонала исходя из объема работ, как поет группа «Наутилус»: «Здесь мерилom работы считают усталость». На мой взгляд, за основу нужно брать прибыль, или количество клиентов в пересчете на одного со-

трудника. И если для расчета брать только штат банка без экосистемы, то я уверен, показатели будут выше, чем у частных банков.

УТ Почему о персонале Сбера в Сети пишут разные мнения?

— У Сбербанка самый многочислен-ный персонал, с этим многочислен-ным персоналом коммуницирует са-мая многочисленная клиентская база. Поэтому, исходя из такой огромной выборки, по закону больших чисел, и по законам статистики должны быть разные отзывы.

УТ Как на самом деле обстоят дела с персоналом (подбор, обучение, условия труда, развитие) Сбера (ведь по слухам зп линейных сотрудников там низкие)?

— У меня нет инсайдерской ин-формации как на самом деле обстоят дела с персоналом, я сужу только по внешней (клиентской) стороне бизне-са Сбербанка. По моим наблюдениям, персонал хорошо подготовлен по ци-кличным бизнес-процессам, но в тех редких нестандартных ситуациях, в которых я обращался к сотрудникам Сбербанка, мне не смогли помочь сразу, а только после консультации с сотрудниками того же уровня, но в центральном офисе в Москве на ул. Вавилова. С другой стороны, креа-тивный человек не сможет долго ра-



ботать на рутинных однообразных банковских процессах, поэтому ждать быстрых решений в нестандартных ситуациях от операционистов банка и не приходится.

Хотя, как пишет Оленёва Кристина, Г. Греф у своего идеального сотрудника на первое место ставит как раз креативность. Я все-таки думаю, что Г. Греф имел в виду сотрудников экосистемы банка и руководящий состав, а не операционистов в зале. Потому что сотрудник будет эффективен на рабочем месте только в случае совпадения его личностных качеств с требованиями должности. Например, по классификации 4 DISC-овых цветотипов креативный сотрудник – «желтый», а должность операциониста – «синяя». В этом случае рано или поздно, но проблемы появятся.

Если говорить об условиях труда, то на мой взгляд, в Сбербанке они одни из лучших в банковском секторе. Что касается невысоких окладов на низших должностях, то это одно из преимуществ сильного HR-бренда, Сбербанк может себе это позволить. Для меня Сбербанк – привлекательный работодатель.

УТ Что ценного принес Г. Греф для бизнеса в целом?

— Его заслуга в диверсификации бизнеса, он начал выстраивать эко-


систему вокруг банка, развивать компанию горизонтально. Г. Греф превращает Сбербанк в технологическую компанию.

Очевидно, что основной ресурс Сбербанка (помимо, конечно, денег) это огромная клиентская база и big data. Поэтому основной акцент Герман Греф делает на digital-сервисы. Сейчас экосистема Сбербанка включает в себя такие далекие от кредитной сферы деятельности направления бизнеса, как мобильная связь, медицина, мессенджер, E-commers, облачные платформы, HR-сервис, ресторанный и девелоперский бизнес. Недавно мне попала на глаза информация, что Сбербанк зарегистрировал несколько сотен новых доменных имен под свои новые продукты. Этот размах впечатляет, и я не знаю аналогов этому сегодня в России и в мире. Я вижу, что по этому сценарию пытается идти и «Почта России».

Если говорить о бизнесе России в целом, то Г. Греф содействует формированию деловой среды, осуществляет поддержку стартапов, организует акселераторы, развивает предпринимательство. Стартапы получили реальную возможность продаться Сбербанку, это стимулирует молодых предпринимателей и их инвесторов.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **В чем слабые места гиганта среди банков и его стиля управления?**


— Слабые места Сбербанка обусловлены его монопольным положением на рынке и размером бизнеса. Владея большей частью банковского рынка, у него нет жизненной необходимости мгновенно реагировать на его изменения. Хотя, наверное, в банковском секторе клиентами ценится стабильность, устойчивость и предсказуемость, поэтому слабым местом это можно назвать с большой натяжкой. Исходя из размеров бизнеса, Сбербанк должен быть инерционным и медленным организмом как динозавр. Нам всем известна судьба прак-

тически ровесника Сбербанка гиганта General Electric, который из-за своей нерасторопности в принятии решений чуть не ушел с рынка. Но Сбербанк для своих размеров – супербыстрый. Я клиент еще двух частных банков помимо Сбера, и скажу, что у Сбербанка самый функциональный и мульти сервисный онлайн кабинет, благодаря которому, я не хожу в его отделения.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru