

ПРОГРАММНЫЙ КОД ПРИХОДИТ НА СМЕНУ РЕГЛАМЕНТАМ

О ТОМ, КАК «ЦИФРА» МЕНЯЕТ ОРГАНИЗАЦИЮ, ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН УМЕТЬ РАЗБИРАТЬСЯ В ПРОГРАММНОМ КОДЕ И ЧЕМУ НУЖНО УЧИТЬ ДЕТЕЙ, РАССКАЗЫВАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ШКОЛЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА СБЕРБАНКА АЛЕКСЕЙ ЛИПЧАНСКИЙ.



Алексей Липчанский,
руководитель Школы информационных технологий Корпоративного университета Сбербанка

автоматизировать на данном этапе нет необходимости, потому что лучше знают наших клиентов.

– Кстати, а что именно переводить в «цифру» не стоит?

– Неактуальные, «умершие» продукты: они и в цифровом виде не будут пользоваться спросом у клиентов. То же касается кривых процессов, требующих оптимизации или ликвидации. Автоматизация ненужного лишь мультиплицирует хаос. Например, когда мы оцифровывали выдачу материально-товарных ценностей (по регламенту для получения продукции со склада необходимо было пройти 24 согласования), работа практически остановилась: начальники административно-хозяйственных отделов, кладовщики, логисты и даже водители, которые всегда были далеки от IT, должны были отвлекаться от своей работы, от обслуживания внутренних клиентов, чтобы провести операцию в системе. В результате все 24 функциональные роли в системе стали исполнять всего два человека. Это показательный пример: в каждой компании есть несовершенные процессы, которые не должны быть оцифрованы до оптимизации. Цель автоматизации и роботизации состоит в том, чтобы высвободить людей для полезной, неалгоритмизируемой активности, а не посадить всех за терминалы.

ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ

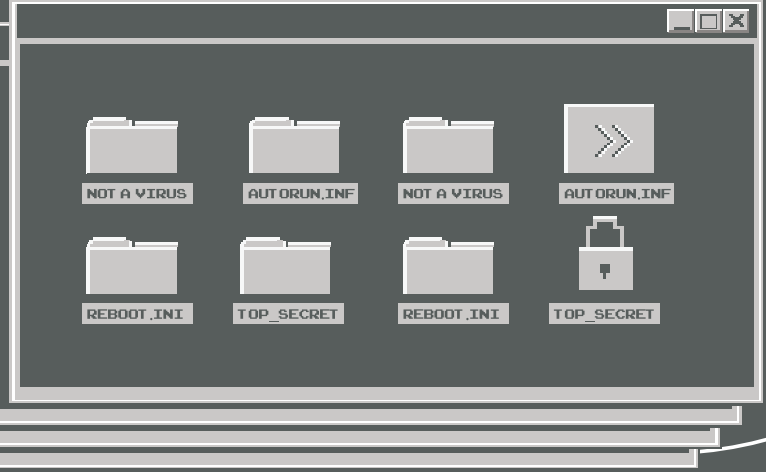
– В чем реальная значимость упомянутых вами ранее цифровых навыков для современного работника Сбербанка?

– Цифровые навыки нужно рассматривать в связке с потребностями наших основных стейкхолдеров: самого работника, банка и его акционеров. Мы прямо говорим нашим работникам, что сегодня цифровые навыки нужны в любом бизнесе. Переход на «цифру» – это не требование нашего банка, это реальность сегодняшнего дня: клиенты практически все свое время проводят в виртуальном мире. Они там живут, работают и отдыхают,

– Алексей, сегодня Сбербанк не ограничивает свой бизнес банковскими и финансовыми услугами и ищет возможность заработать в других сегментах рынка за счет цифровых сервисов. Каких навыков требует развитие цифрового бизнеса от работника?

– Самый главный запрос (он отражен в стратегии банка) – на работников с инновационным мышлением и умением работать с цифровыми технологиями. Это для нас два ключевых навыка для развития. Напрямую они не связаны друг с другом, поэтому новаторы, даже если они не являются профессионалами в области IT (иначе говоря, если они не физики, а лирики), все равно могут быть полезны банку. Нам важна их способность менять существующие процессы, создавать совершенно новые продукты и форматы общения с клиентами, потому что #Sber – это уже больше чем банк, это экосистема самых разных участников, продуктов и сервисов. Вместе с тем часто именно лирики или специалисты в процессах способны лучше обосновать, какие из существующих банковских продуктов или процессов переводить в «цифру» или

EVERYTHING IS CONNECTED
EVERYTHING IS CONNECTED
EVERYTHING IS CONNECTED
EVERYTHING IS CONNECTED...



а значит, и любая компания, предлагающая продукты и услуги, сегодня должна присутствовать в виртуальном мире. Каждый человек, где бы он ни работал, должен научиться ориентироваться в этом мире, чтобы уметь давать клиентам ответ на прикладные вопросы: как приложение работает в смартфоне, как в нем самостоятельно выполнить ту или иную операцию, как заплатить картой или как объяснить что-то своим родным? Более того, мы считаем важным помогать сотрудникам осознавать не только свою значимость для организации, но и свое место в этом мире. Такая осознанность помогает правильно сориентировать будущие поколения, и мы много работаем в этом направлении. Дети – одна из ключевых аудиторий в образовательной миссии Корпоративного университета Сбербанка. Я часто объясняю на своих учебных треках, что сегодня детям нужно не просто обучать профессиям программиста, экономиста или юриста, как раньше, а давать им конкретные вещи, например учить какому-то определенному языку программирования или работе с программами для создания графических образов. Безусловно, одновременно с этим молодые люди должны получать высшее образование. Но платить им будут за владение конкретными инструментами и способность комбинировать эти инструменты с теми знаниями, которые они получили в высшей школе, а также умение быстро и постоянно переобучаться. Иными словами, клиентоориентированность,

личностное развитие, экономика в самых различных сочетаниях с робототехникой, программированием облачных решений, дизайном и искусственным интеллектом – вот набор профессиональных компетенций будущего. В дочерних компаниях Сбербанка уже давно смотрят не на послужной список кандидатов в резюме, а на конкретные навыки, которыми они обладают.

– Вы говорили о том, что цифровые навыки нужны не только работнику, но и банку.

– Конечно, хорошо, когда лично у тебя есть полезные навыки. Однако у нашей жизни есть бизнес-сторона: в экономике последнее слово за клиентами, акционерами, внутренними целями развития бизнес-процессов. Работнику важно понимать, что сегодня Сбербанк конкурирует не с банками, а социальными сетями, интернет-магазинами, онлайн-играми, с интеграторами такси. Нет смысла конкурировать с банками в условиях, когда любой чат или социальная сеть легко вживляет в себя финансовый сервис. Маржинальность традиционного банковского бизнеса катастрофически падает: 1,5–4% – это уже хорошие цифры, отрицательная ставка финансирования вошла в банковский оборот. Поэтому наши сотрудники должны уметь делать и нефинансовые сервисы лучше наших новых конкурентов, а это в дополнение к банкингу требует роста других компетенций.

– А что значит цифровая составляющая бизнеса для акционеров и инвесторов?

– Доверие акционеров и инвесторов очень важно. Постоянное внедрение новых технологических решений в бизнес выглядит привлекательно для инвесторов: они видят, что организация развивается, значит, можно вкладывать в нее деньги, а люди будут покупать акции этой компании. Получается, чтобы инвестирование продолжалось, мы должны быть не просто банком, а тем самым финтехом. Финтех-организации ценятся на фондовом рынке на порядок выше традиционных банков. Это очень понятный сигнал. «Цифровые драконы» очень быстро вытеснили нефтяных и финансовых королей рынка 2000-х.

КОМПЕТЕНТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

– Насколько хорошо должны быть развиты цифровые навыки у руководителя и насколько они ему необходимы сегодня, на ваш взгляд?

– Хочу пояснить необходимый уровень на примере из жизни. Обычно в agile-команде работают девять человек, которые выполняют разные роли: руководителя проекта, владельца микросервиса, бизнес-аналитика, IT-архитектора продукта, разработчика, тестировщика, а иногда и внедренца-сопровожденца. Если мы хотим, чтобы продукт был выпущен быстро, практически все в команде, включая неформального лидера, должны уметь что-то исправить в коде, отследить прогресс разработки проекта, проанализировать реализованный процесс, протестировать, оценить риски и влияние на клиента. Как минимум код нужно уметь читать. По-другому работать не получится, ведь от команды каждые две недели требуется выпуск обновленного продукта. Это может быть новая строчка в банковской выписке или новое изображение, значок на сайте или в приложении, но это уже обновленный продукт, новый релиз. Вы просто не успеете в новом мире сделать полноценную

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ, ЭКОНОМИКА В САМЫХ РАЗЛИЧНЫХ СОЧЕТАНИЯХ С РОБОТОТЕХНИКОЙ, ПРОГРАММИРОВАНИЕМ ОБЛАЧНЫХ РЕШЕНИЙ, ДИЗАЙНОМ И ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ – ВОТ НАБОР ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩЕГО

документацию, регламент или презентацию, чтобы все понимали, в чем суть изменений. Программный код и есть новый регламент. Как он реализован, таким и будет продукт. Поэтому программный код должен быть хорошо задокументирован внутри комментариями. Вот почему так важно предвидеть переиспользование готовых модулей на основе OpenSource- или InnerSource-подходов: это позволяет собирать продукт силами одной команды из платформенных кубиков, как из заготовок или деталей конструктора. Для понимания: «кубиком» может быть программный модуль, реализующий открытие лицевого счета, платеж, выписку, проверку пароля. Тогда команда может собрать даже свой новый релиз гиперпопулярного «Сбербанк онлайн» для детей из лицевого счета физического лица, платежки, выписки и пароля, добавив игровой контент. «Сбербанк бизнес онлайн» для юридических лиц недавно дополнили «кубиком» для внешнеэкономической деятельности, что увеличило его привлекательность для тысяч клиентов. Аналогичным образом прирастает функциональностью «ДомКлик» – сервис о недвижимости с онлайн-решением по ипотеке от Сбербанка. Сегодня вы уже можете продать свою квартиру на этой площадке в обмен на новую. Цифровой специалист должен уметь мыслить этими блоками функций. Таким образом, грань между программистом и бизнесменом все более условна, цифровые навыки постепенно становятся частью

soft skills. Мы все больше просто разговариваем на языке IT.

– Каким образом руководитель в финансовой структуре приобретает и развивает свои цифровые навыки?

– У нас есть матрица цифровых компетенций для всех основных ролей, и она постоянно развивается. Исходя из роли, которую играет работник, мы рекомендуем ему развиваться по определенной ветке, где обозначены достижения и требуемые компетенции. Эти компетенции могут быть выражены как в общем понимании цифровых трендов и корпоративной IT-архитектуры, так и в специальных знаниях, например в правилах создания пользовательского интерфейса продукта. Каждая компетенция формируется благодаря прохождению определенной образовательной траектории, которая включает два вида программ: одни для получения базовых цифровых навыков, где мы даем обзор, другие сосредоточены на развитии продвинутых цифровых навыков, они позволяют изучить специализированные технологии для создания продукта.

– С чего начинается обучение?

– Мы идем от простого к сложному. Начинаем с основ: рассказываем, что такое интернет, криптовалюта, чем криптовалюта отличается от блокчейна, что такое agile, какие бывают виды производства программных продуктов. Кроме того, мы показываем человеку, где он находится сейчас и чего может достичь, чтобы

понимать, в каком направлении развиваться. Человек, занятый в полном жизненном цикле цифрового продукта, должен хорошо представлять себе все этапы разработки программного продукта – от замысла до внедрения, а лучше до вывода из эксплуатации. В создании продукта участвуют практически все сотрудники банка, вплоть до клиентских менеджеров, которые дают обратную связь разработчикам. Но у каждого своя роль. И мы показываем, какие человеку нужны навыки, если он хочет выстраивать карьеру в той или иной роли, а в дальнейшем раскладываем каждый из цифровых навыков на специализированные роли, даем знание специфических инструментов например, программных продуктов, автоматизации и роботизации процессов. Обычно работнику дается возможность выбрать из всего пула его траектории развития. Но чаще всего предлагаем к изучению элементарный язык программирования, основы машинного обучения и искусственного интеллекта.

КОД ВСЕМУ ГОЛОВА

– Не слишком ли это глубокие знания для руководителей? Это же hard skills?

– Практически это то, что мы в школах и институтах проходили в виде макросов к Excel. Это элементарные навыки.

Есть одна важная причина, почему даже высшим руководителям нужно давать языки программирования

ЦЕЛЬ АВТОМАТИЗАЦИИ И РОБОТИЗАЦИИ – ВЫСВОБОДИТЬ ЛЮДЕЙ ДЛЯ ПОЛЕЗНОЙ НЕАЛГОРИТМИЗИРУЕМОЙ АКТИВНОСТИ

на уровне элементарных знаний. Дело в том, что в цифровом мире становится все меньше и меньше бумажных нормативных документов, которые подробно описывают бизнес-процесс. Регламенты создаются до четырех месяцев и не успевают в time to market, продукт создается и обновляется гораздо быстрее. Фактически нормативный документ, который говорит нам о том, как процесс реализован сейчас, – это не что иное, как алгоритм и программный код. И мы учим топ-менеджеров по-

платформы обязана быть нерушимой. Это безопасность, ведение счетов, внешнеэкономическая деятельность, межбанковские расчеты, работа с федеральными надзорными органами, службой судебных приставов, жалобы и обращения и тому подобные процессы. Особое искусство состоит в том, чтобы определить менее критичные процессы, которые нужны клиенту быстро, здесь и сейчас. Новая цифровая организация должна осознавать риск и быть готова оплачивать реализа-

такого обучения мы не можем допустить человека к рабочему месту. И есть рекомендованные курсы. Прохождение обучения не оказывает влияния на доходы, систему премирования или оценку профессиональной деятельности сотрудников, но ценность для личности и работодателя прибавляет, без всякого сомнения.

– Влияют ли результаты обучения на карьерное продвижение?
 – Как показывает практика, прямая связь здесь не работает. Если пообещать людям, что прохождение курсов автоматически поднимет их на следующую ступеньку, это нарушит рыночный баланс, то есть соотношение реальных потребностей и предложений в банке по тому или иному навыку. При решениях по продвижению, кроме обучения, учитывается еще много факторов, и это правильно.

OPEN SOURCE ДЛЯ HR
– Как мотивировать людей, чтобы они развивались и приобретали те навыки, которые нужны и им самим, и компании, в которой они работают?
 – Лучше всего мотивируют истории успеха. Если у человека есть перед глазами опыт коллеги, который представил сертификаты, подтверждающие его навыки, и его взяли в команду, эта команда создала новый продукт и этот продукт взлетел, то такой пример работает намного лучше, чем возможность получить премию.

Важно, чтобы человек не просто приобрел тот или иной навык, а поучаствовал во внутренней конкуренции. Для нас это ключевой момент: сегодня в банке на базе автоматизированной системы ведется системный учет компетенций работников. Они фиксируются и официально подтверждаются или Корпоративным университетом Сбербанка, или самим банком, который проводит на своей базе обучающие курсы и программы. Возможно подтверждение внешним

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – ЭТО ТОТ РЕСУРС НАВЫКОВ, КОТОРЫЙ ОРГАНИЗАЦИЯ МОЖЕТ ОПЕРАТИВНО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТЬ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ И ЗАДАЧАМ, ЧТОБЫ БЫСТРЕЕ ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ

нимать этот код и видеть, как на самом деле работает их процесс или продукт. Более того, думаю, недалеко то время, когда бизнес-владелец продукта сможет сам интерактивно изменить алгоритм процесса в системе визуализации, что не сложнее содержания уроков информатики в школе. Система описания бизнес-процессов сама изменит код и свойства цифрового продукта без программиста, а новые программисты будут писать такие системы и «кубики»-заготовки к ним.

– Кстати, а как вы поступаете в ситуации, когда нормативные документы начинают противоречить практике и постоянно обновляемому коду продукта?
 – Все критичные процессы, где велика цена ошибки, поддерживаются банком до детальных описаний. Они снабжены резервными аварийными планами, потому что основа

цию этих рисков, если выгода и ценность от быстрой реализации новых сервисов покрывает эти новые риски. Именно в духе этой риск-культуры принимаются решения о выплатах клиенту без долгого разбирательства, которое может обернуться потерей клиента, да и сам процесс детального арбитража может отнять у организации больше ресурсов, чем стоят претензии. В цифровом мире новые риски и новая ответственность экосистем: по сути, мы уходим от образа девушки, сверяющей личность с фото в паспорте, на централизованный уровень. По-моему, это на порядок более надежно и социально справедливо.

– Насколько обязательным является прохождение обучающих программ?
 – Есть обязательные программы, например обучение по охране труда, этого требует закон, и без

5 КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

#1

СИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА – основа для достижения успеха в новом цифровом мире

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН:

- компания как платформа для малых организаций / команд;
- новый способ работы в командах и ключевая компетенция co-creation.

#2

#3

AGILE – от экспериментов до масштабного внедрения для ускорения инновационных процессов.

РАДИКАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦИФРОВОЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ – главный вызов для трансформации.

#4

#5

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ – драйверы трансформации. **Способность к обучению в организации – это конкурентное преимущество.** **НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ:** осознанная готовность к изменениям и цифровая грамотность. **НА УРОВНЕ КОМАНД:** умение работать в горизонтальных командах, коллаборативность. **НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИЙ:** управление трансформациями, сочетая подходы; глубокий анализ клиентов; создание экосистемы бизнеса.

провайдером. И, соответственно, руководитель и HR-службы всегда знают пул тех навыков, которые есть в их распоряжении. Это и есть наш человеческий капитал, тот ресурс человеческих навыков, который банк может оперативно перераспределить по направлениям и задачам, чтобы быстрее заработать деньги. Это самое важное для бизнеса и для акционеров. В программном мире есть термин – open source, когда код выложен в общий доступ и ты его можешь брать и использовать для создания нового продукта. Этот же принцип из новой экономики общего созидания и потребления теперь работает в HR.

– Получается, что цифровизация бизнеса трансформирует и HR?
 – Цифровой мир и цифровые продукты перестраивают бизнес, а бизнес, соответственно, перестраивает требуемые ресурсы. К новым ресурсам нужен новый подход. На конвейерном производстве каждый был занят своей операцией, а сейчас необходимы роботы, которых можно быстро перевести с одного места на другое. Сегодня бизнесу от человека требуется универсализм. Но пока такой «универсальный солдат» не создан (надеюсь, и не будет), мы должны уметь собирать команды, опираясь на требуемые компетенции, и уметь оперативно разбирать и переформировывать их, чтобы быстро налаживать выпуск нужного продукта или прекращать его производство, наследовать в другие продукты, когда необходимость в нем будет утрачена. Новый уровень информационных связей в обществе позволяет реализовать такую экосистему подбора и соответствия HR-компетенций. Именно поэтому мой совет людям, которые хотят расти, такой: развивайте свои лучшие навыки до совершенства, ведь если вы что-то любите и умеете делать блестяще, то новый мир HR обязательно об этом узнает и предложит работу мечты. **HR**