

# Памятка руководителю

Индивидуальный план развития

## Инструменты руководителя

### Ключевые принципы



Руководитель  
начинает изменения с  
себя



Необходимо активно  
вовлекать коллег



Требовать  
соответствующего  
поведения  
от подчиненных



Использовать  
формальные  
механизмы

### Описание инструментария

- Проактивный и регулярный запрос обратной связи у подчиненных руководителем; оценка 360; доведение результатов до руководства
- Коммуникация внутри отдела о том, как обратная связь помогла саморазвитию руководителя
- Личный пример конструктивного рассмотрения ошибок
- Обсуждение необходимых изменений с руководителями других управлений
- Вовлечение начальников отделов в процесс изменений
- Организация совместных с другими управлениями мероприятий, нацеленных на устранение проблемных зон в смежных областях работы
- Поощрение проактивного предотвращения инцидентов/принятия превентивных мер, "защита" в случае своевременного сообщения о совершенной ошибке
- Ежемесячная/еженедельная встреча по разбору инцидентов и примеров предотвращения инцидентов
- Исключение наказания "за первую ошибку" кроме случаев мошенничества и прямого грубого нарушения ВНД
- Единая прозрачная система наказаний, жесткое наказание за сокрытие инцидента
- Обучение, совместный разбор кейсов
- Наставничество новых сотрудников
- Использование инструментов "обратной связи"
- Формальные механизмы оценки: Оценка 5+, Оценка 360, Кадровые комиссии
- Dashboard – "xx дней без рискового события"
- Публичное поощрение на корпоративных мероприятиях – "Друг рисков"

**A**

# Личный пример руководителя

## Памятка по риск-культуре для 2-ого уровня среднего менеджмента



### Символические действия



### Коммуникации



### Обучение



### Официальные механизмы

<p>1 “Я поощряю открытое и своевременное признание ошибок коллегами. У тех, кто идет вперед, есть право на ошибку, потому что ошибаются все, кто учится новому”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> На встречах с высшим руководством высказываю свое мнение</li> <li><input type="checkbox"/> Спрашиваю мнение сотрудников на рабочих встречах, КПКИ, КПА</li> <li><input type="checkbox"/> Публично делаю замечания тем, кто оказывает давление, навязывает мнение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Привожу в пример сотрудников, которые высказывают свое мнение, даже противоречащее моей позиции</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Контролирую реализацию инициатив развития риск-культуры в подразделениях моей вертикали</li> <li><input type="checkbox"/> Просматриваю и учитываю результаты барометра риск-культуры на КПКИ, КПА (для Корп. Блока)</li> </ul>
<p>2 “Я иногда ошибаюсь, потому что работаю в сложных и часто меняющихся условиях. Но я использую ошибки, чтобы учиться на них. Мне не стыдно и не страшно признавать свои ошибки и сообщать о них”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Объявляю, что каждый месяц в моем календаре будет 2 часа для сотрудников моей вертикали для получения обратной связи</li> <li><input type="checkbox"/> Стану ментором по рискам для одного из нижестоящих руководителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Поставлю задачу подчиненным проинформировать сотрудников о существующих каналах информирования о проблемах, ошибках</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Защищаю сотрудников своей вертикали, вовремя рассказавших о проблеме, ошибке</li> <li><input type="checkbox"/> Иницирую/ способствую ведению служебных расследований</li> </ul>
<p>3 “Я стремлюсь быть лидером в своем деле, поэтому я знаю и умею анализировать риски, связанные с моей работой”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Награжу “самых риск-культурных” сотрудников моей вертикали</li> <li><input type="checkbox"/> Предложу регулярные встречи с руководством, подразделением “Риски” по улучшению процессов управления рисками в подразделениях моей вертикали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Дам интервью об успехах развития риск-культуры в моей вертикали для “Мой Сбербанк”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Пройду обучение по управлению рисками (PM 2) и аттестацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Учитываю знания и навыки управления рисками при оценке подчиненных и карьерных решениях</li> </ul>
<p>4 “Я дорожу своей репутацией ответственного человека. Я применяю правила таким образом, что любому очевидна моя приверженность интересам Банка”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> В спорных ситуациях вовлекаю в решение проблем сотрудничества между подразделениями моей вертикали, а также с внешними подразделениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> На встречах с подчиненными обращаю внимание не только на план, но и на риски в подразделениях вертикали</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Учитываю уровень сотрудничества при оценке (“оценка 5+”) своих подчиненных</li> </ul>
<p>5 “Правила – это наш коллективный договор. Я не позволяю его нарушать ни себе, ни другим, независимо от их должности”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Применяю дисциплинарные меры к подчиненным согласно матрице мер и нарушений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Высказываю личную непримиримую позицию к нарушению правил, др. в периодических рассылках сотрудникам вертикали</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Способствую корректировке ВНД, процессов, систем, др. если они не соответствуют принципам риск-культуры</li> </ul>

# Личный пример руководителя

## Памятка по риск-культуре для 1-ого уровня среднего менеджмента



### Символические действия



### Коммуникации



### Обучение



### Официальные механизмы

**1**

“Я поощряю открытое и своевременное признание ошибок коллегами. У тех, кто идет вперед, есть право на ошибку, потому что ошибаются все, кто учится новому”

- На встречах с высшим руководством высказываю свое мнение
- Запрошу у подчиненных обратную связь, насколько я открыт критике

- Проведу встречу с сотрудниками, на которой разберу острые вопросы
- Привожу в пример сотрудников, предлагающих нестандартные решения

- Реализую инициативы развития риск-культуры в подразделении
- В случае обнаружения несовершенств существующих процессов, ИТ систем, др. сообщая руководству

**2**

“Я иногда ошибаюсь, потому что работаю в сложных и часто меняющихся условиях. Но я использую ошибки, чтобы учиться на них. Мне не стыдно и не страшно признавать свои ошибки и сообщать о них”

- Перееду на несколько дней из своего кабинета к сотрудникам и поработаю в качестве рядового сотрудника
- Регулярно назначаю сессии обратной связи с подчиненными
- Регулярно выполняю свои функции наставника, в т.ч. рассказываю о рисках

- Расскажу сотрудникам о существующих каналах информирования о проблемах, ошибках (Аудит, Комплаенс, СБ, “Линия доверия”)

- Защищу сотрудников подразделения, вовремя рассказавших о проблеме, ошибке
- Способствую выяснению причин инцидентов в ходе служебных расследований

**3**

“Я стремлюсь быть лидером в своем деле, поэтому я знаю и умею анализировать риски, связанные с моей работой”

- В ситуациях, связанных с риском, предлагаю меры по минимизации потерь

- Своевременно сообщая о появлении факторов, влияющих на риски моего подразделения

- Пройду обучение по управлению рисками (PM 2) и аттестацию
- Проконтролирую, чтобы все сотрудники прошли обучение PM 1 или PM 0 и аттестацию

- Учтываю знания и навыки управления рисками при оценке подчиненных и карьерных решениях

**4**

“Я дорожу своей репутацией ответственного человека. Я применяю правила таким образом, что любому очевидна моя приверженность интересам Банка”

- Предложу регулярный формат работы с руководителями смежных подразделений для решения проблем сотрудничества

- На планерках обращаю внимание сотрудников не только на план, но и на риски в подразделении

- Учтываю уровень сотрудничества при оценке (“оценка 5+”) своих подчиненных

**5**

“Правила – это наш коллективный договор. Я не позволяю его нарушать ни себе, ни другим, независимо от их должности”

- В спорных, не урегулированных правилами, ситуациях лично подключаюсь к решению проблем
- Иницирую применение дисциплинарных мер в случае нарушения правил

- Доношу до руководства случаи грубого нарушения правил

- Способствую корректировке ВНД, если они не соответствуют принципам риск-культуры

# Личный пример руководителя

## Памятка по риск-культуре для линейных руководителей



### Символические действия



### Коммуникации



### Обучение



### Официальные механизмы

**1**

*“Я поощряю открытое и своевременное признание ошибок коллегами. У тех, кто идет вперед, есть право на ошибку, потому что ошибаются все, кто учится новому”*

- На встречах с руководством высказываю свое мнение
- Запрошу у сотрудников обратную связь, насколько я открыт критике

- Регулярно устраиваю встречи с сотрудниками, на которых обсуждаю острые вопросы
- Привожу в пример сотрудников, предлагающих нестандартные решения

- В случае обнаружения несовершенств существующих процессов, ИТ систем, др. сообщаю руководству

**2**

*“Я иногда ошибаюсь, потому что работаю в сложных и часто меняющихся условиях. Но я использую ошибки, чтобы учиться на них. Мне не стыдно и не страшно признавать свои ошибки и сообщать о них”*

- Регулярно назначаю сессии обратной связи с сотрудниками
- Регулярно выполняю свои функции наставника, в т.ч. рассказываю о рисках

- Повешу в подразделении памятку о существующих каналах информирования о проблемах, ошибках (Аудит, Комплаенс, СБ, “Линия доверия”)

- Защищаю сотрудников подразделения, вовремя рассказавших о проблеме, ошибке
- Способствую выяснению причин инцидентов в ходе служебных расследований

**3**

*“Я стремлюсь быть лидером в своем деле, поэтому я знаю и умею анализировать риски, связанные с моей работой”*

- На планерках разбираю с сотрудниками ситуации, связанные с риском

- Своевременно сообщая руководству, подразделению “Риски” об обнаружении риска

- Пройду обучение по управлению рисками (PM 1) и аттестацию
- Проконтролирую, чтобы все сотрудники прошли обучение PM 1 или PM 0 и аттестацию

- Учитываю знания и навыки управления рисками при оценке сотрудников и карьерных решениях

**4**

*“Я дорожу своей репутацией ответственного человека. Я применяю правила таким образом, что любому очевидна моя приверженность интересам Банка”*

- Вовремя выполняю запросы смежных подразделений и требую этого от сотрудников

- На планерках обращаю внимание сотрудников не только на план, но и на риски в подразделении

- Учитываю уровень сотрудничества при оценке (“оценка 5+”) сотрудников

**5**

*“Правила – это наш коллективный договор. Я не позволяю его нарушать ни себе, ни другим, независимо от их должности”*

- В спорных, неурегулированных правилами, ситуациях обращаюсь к руководству
- Иницирую применение дисциплинарных мер в случае нарушения правил

- Доношу до руководства все случаи нарушения правил

- Иницирую корректировку ВНД, если они не соответствуют принципам риск-культуры