

УДК 331.103

Л.Н. Борисоглебская

Е.И. Шикова

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СИСТЕМА AGILE – ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ МАСШТАБА СБЕРБАНКА

Аннотация. В статье раскрыта актуальность темы модернизации системы управления персоналом и показаны положительные эффекты приоритетных направлений системы управления персоналом. Проведен анализ инновационных методов управления в банковской сфере и предложен проект Agile, позволяющий Сбербанку начать масштабные преобразования в гибкое IT-предприятие, способное адаптироваться к быстро меняющимся условиям среды.

Ключевые слова: управление персоналом, инновации, система Эджайл, банковская сфера.

Larisa Borisoglebskaya

Ekaterina Shikova

INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT: AGILE SYSTEMS - TRANSFORMATION OF ORGANIZATION SBERBANK SCALE

Annotation. The article deals with the relevance of topics of modernization of personnel management system, and shows the positive effects of the priority directions of the personnel management system. The analysis of innovative management practices in the banking sector and offered Agile project, allowing the Bank to start a large-scale conversion to flexible IT-enterprises that can adapt to rapidly changing environmental conditions.

Keywords: human resource management, innovation, Agile Systems, banking.

Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации, а также одной из крупнейших системообразующих компаний страны. По рыночным позициям, по объему активов и капитала, по финансовым результатам работы и масштабам инфраструктуры Банк в несколько раз превосходит ближайших конкурентов. В то же время в работе Банка на сегодняшний день присутствует ряд проблемных областей, без преодоления которых невозможна полная реализации его потенциала развития. Остановимся на проблемах, которые связаны, прежде всего, с модернизацией системы управления персоналом, к которым можно отнести недостаточную зрелость управленческих систем и процессов:

- уровень компетенций и знаний как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка находится на недостаточно высоком уровне;
- построенные HR-процессы и системы требуют дальнейшего совершенствования, а также интеграции между собой;
- стратегия Банка на следующий период развития предъявляет целый ряд новых требований к сотрудникам и руководителям, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, а также проявлять адаптивность сотрудников к инновационным технологиям;

Для усиления конкурентного преимущества Сбербанка важным является уровень компетенций его сотрудников, которые определяют качество взаимодействия клиентов со Сбербанком, участвуя в большом количестве процессов и процедур. В настоящее время Сбербанк – это более 270 тыс. чел., которые трудятся в 22 странах. За последние 5 лет в Сбербанке была создана современная система управления персоналом, которая способствовала изменению состава и его основных характери-

стик. Ниже приведены положительные эффекты приоритетных направлений системы управления персоналом (см. табл. 1).

Таблица 1

Положительные эффекты приоритетных направлений системы управления персоналом

№ п/п	Приоритетные направления системы управления персоналом	Положительные эффекты направлений
1	Систематизация HR-цикла	В основу подбора и карьерного развития сотрудников вошла оценка нужных Банку компетенций, построена система управления эффективностью деятельности, автоматизирован ряд критичных HR-процессов
2	Внедрение новой системы мотивации и оплаты труда	Такой подход позволил обеспечить прозрачность выплат для сотрудников
3	Реорганизация системы массового обучения	Под потребности бизнеса разработаны централизованные программы массового обучения в единых стандартах, унифицирована деятельность учебных центров, создан Корпоративный университет
4	Разработка и внедрение ряда инновационных проектов	Отсутствие аналогов на рынке: например, «Карьерный портал» или «Виртуальная школа Сбербанка»
5	Рост уровня профессиональных и управленческих навыков	Значительно обновлен состав руководителей Банка, а также произошло существенное омоложение коллектива
6	Реализация мер по существенному повышению производительности труда	Показатели Сбербанка по производительности труда и эффективности расходов на персонал соответствуют уровню аналогичных индикаторов сопоставимых по масштабу международных банков

В рамках реализации стратегии Сбербанка на 2014–2018 гг. [3] необходимо вывести на новый уровень развития систему управления персоналом Банка, включая поиск, обучение и развитие персонала, взаимодействующего с клиентами, включая:

- создание системы проактивного подбора и профессиональной ориентации молодежи на работу в Банке и развитие взаимодействия с вузами;
- адаптацию инструментов подбора, мотивации и обучения сотрудников под специфические потребности разных категорий персонала и направлений бизнеса;
- совершенствование системы мотивации и создание в ее рамках механизмов долгосрочной мотивации для ключевых руководителей;
- завершение автоматизации кадровых процессов.

Для реализации стратегии актуальным являются новые формы, методы и механизмы управления. Одним из таких популярных методов является проект «Эджайл» (Agile), который позволяет работать в быстро меняющихся условиях и мгновенно подстраиваться под новые условия рынка [4]. Сущность метода Agile для Сбербанка означает, прежде всего, короткий цикл поставки товара на рынок; способность выводить каждые две недели новый релиз; удовлетворенность клиента и лучший на рынке клиентский опыт.

Переход на Agile – это громадный вызов для крупных компаний, потому что невозможно просто положить в Agile свою старую технологическую платформу. Нужно переработать все процессы, изменить всю философию компании [1]. Agile – это не «делай, как я говорю», а «делай, как я делаю», в Agile нет менеджеров в классическом понимании, все полностью вовлечены, все работают руками. Для перехода на систему Agile важно использовать 5 ключевых навыков: постоянное самосовершен-

ствование; предпринимательские навыки на каждом рабочем месте; радикальную открытость; умение работать с сотрудниками; эмоциональный интеллект [4].

При переходе на Agile очень большое количество элементов регламентируется неформальными правилами работы и много решений принимается коллегиально. Например, выбираются руководители трайбов, внутри выбираются руководители команд и чAPTERов. Важным является выполнение основных принципов, которые заложены в систему Agile (см. рис. 1):

- удовлетворение потребностей клиента;
- обеспечение конкурентного преимущества;
- оперативная периодичность выпуска продукции;
- плодотворное взаимодействие разработчиков и представителей бизнеса;
- создание условий и обеспечение поддержки мотивированным профессионалом;
- статус личного общения;
- создание конкурентоспособного продукта;
- поддержка постоянного ритма;
- повышение гибкости системы;
- оптимизация работ в проекте;
- формирование самоорганизующихся команд;
- нахождение способов возможности эффективности работы [2].

Таким образом, Agile – это самая радикальная трансформация Сбербанка за весь период развития. Для реализации проекта потребуется большое количество усилий и серьезные изменения в системности мышления, в креативных подходах, коллаборации, поиске нестандартных решений проблемных задач, в умении видеть с высоты проблему в целом.



Рис. 1. Основные принципы системы Эджайл (Agile) [2]

Библиографический список

1. Выступление Г. Грэфа в Сколково [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://trends.skolkovo.ru/2016/05/evolyutsioniruy-ili-vyimresh-german-gref-na-konvente-vyipusnikov-skolkovo/> (дата обращения : 14.11.2016).
2. Майкл Базигос. Почему динамичность выгодна [Электронный ресурс] / Майкл Базигос, Аарон Де Смет, Крис Гэньон. – Режим доступа : <http://www.mckinseyquarterly.com/> (дата обращения : 10.09.2016).
3. Стратегия развития Сбербанка 2014–2018 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018 (дата обращения : 24.10.2016).
4. Agile: как управлять проектами в меняющемся мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.gazeta.ru/lifestyle/style/2016/06/a_8318027.shtml (дата обращения : 10.09.2016).