

## Особенности управления командой проекта на примере Сбербанка

Акулова Ю.А.

ФГБУ ВО Уральский государственный экономический университет

Екатеринбург, Россия.

[Akulovajuliaal@gmail.com](mailto:Akulovajuliaal@gmail.com)

Формирование команды, в которой каждый сотрудник лидер – это перспективный организационный ресурс. Проектные команды, где каждый человек готов быть лидером и чувствует поддержку команды, работают эффективнее и добиваются целей, которые ставят перед собой. Руководители, которые смогли понять, как нужно работать с командой лидеров добиваются гораздо большего в своих проектах.

Ключевые слова: Управленческое командой, банк, лидерство.

Сбербанк - современный коммерческий банк, который работает с клиентами всех слоев населения и предлагает банковские услуги такие как кредитные карты, дебетовые карты, вклады, сейфовые ячейки, потребительские кредиты, ипотечные кредиты, брокерское обслуживание, обслуживание юридических лиц. В 2017 году слугами Сбербанка пользуются более 140 млн. физических лиц, так же банк занимается обслуживанием юридических лиц. Его клиентами так же являются государственные предприятия, средний и малый бизнес, индивидуальные предприниматели.

Сбербанк также активно развивает свои услуги «Мобильный банк» и «Сбербанк Онлайн» с большим количеством клиентов- более 46 млн активных пользователей услуги сбербанк онлайн, а так же 1,5 млн клиентов ежемесячно пользуются услугой «Сбербанк Бизнес Онлайн». Это позволяет банку предоставить круглосуточный доступ клиентам к их счетам, сокращая при этом нагрузку на офисы. В дальнейшем это позволит сократить количество офисов, а так же сократить расходы на их обслуживание.

Система управления проектами Сбербанка соответствует международным стандартам IPMA, Международной Ассоциации управления проектами (International project management association) это подтверждает сертификат. Процесс сертификации проводился в соответствии с международным стандартом ISO 17021. Он включал в себя комплексный аудит организации управления проектами, была проверена квалификация сотрудников, методы управление проектами и программами.

Председатель Правления Сбербанка Герман Греф получил сертификат, подтверждающий, что сбербанк качественно работал в направлении создания и развития системы управления проектами, в частности, в области информационных технологий.

Сбербанк провел ряд улучшений, которые позволили ему выйти на новый уровень по обслуживанию клиентов, а так же по управлению будущими проектами. Была модернизирована IT- система, а так же создана единая система контроля за процессами банка, что существенно сократило время обработки процессов между подразделениями. Была полностью пересмотрена управленческая система и подход к обучению как новых сотрудников, так и давно работающих руководителей. Сегодня Сбербанк имеет филиалы в 22 странах мира. Банк продемонстрировал, что не только сырьевые компании России могут быть заметными участниками мирового рынка.

#### Портфель проектов сбербанка обзор 2016 года

- 181 объект в Портфеле Банка по состоянию на 01.09.2016 года, включая 75 программ и 106 проектов вне программ.
- 817 проектов и инициатив утверждено в плане реализации портфеля проектов, включая 285 инициатив, 110 предпроектных и 422 проекта.
- 34 млрд. руб. 181 составляет бюджет программ и проектов на 2016 год.

- Примерно 17% оценивается влияние проектной деятельности на чистую прибыль к 2018 году.
- 65 новых проектов в среднем открывается в квартал и 45 проектов закрывается.

Сбербанк запустили крупнейшую в России Agile- трансформацию, которая насчитывает более 11 000 сотрудников, 20 трайбов и более 1 200 Agile-команд. Отличительными характеристиками нового подхода стали:

Ориентация на конечный результат.

Кросс-функциональная команда 100% времени (full-time) работает над одной задачей и имеет достаточно ресурсов и полномочий для её завершения.

Абсолютная прозрачность, понятная ответственность и вклад каждого участника команды в конечный результат благодаря несложным правилам взаимодействия (церемонии по приоритизации, распределению задач и подведению итогов).

Работа на основе практик DevOps (начали внедрение).

Была оптимизирована структура Территориальных Банков, внедрены новые операционные форматы отделений и интеллектуальная система управления (ИСУ), с помощью которой около 300 тыс. заданий в неделю транслируются на все уровни управления в любом регионе России. Это позволило Сбербанку синхронизировать цели и работу команд различных территорий, быстрее реагировать на изменения и уменьшить число операционных ошибок в 7 раз.

Так же преимуществом сбербанка является то, что изменения в продуктах происходят постоянно, каждую неделю запускается обновление продукта, затем его тестирует команда тестировщиков, затем к тестам приступают сотрудники компании, которые подписывали соглашение о том что бы пользоваться новыми продуктами в числе первых, постепенно новый продукт внедряют в разные территориальные банки поочередно. Таким

образом, любой проект проходит несколько стадий проверок, не только внутренних, но и внешних.

Банк верит в ценности, в соответствии с которыми живет, а не в заученные фразы. Сотрудникам важно делать, а не говорить. Для сотрудников важно делать больше, лучше, превосходить себя. Важно, чтобы клиенты Сбербанка получали лучший сервис, чтобы коллеги знали, что команда проекта всегда сделает максимум. Важно, чтобы сотрудники могли гордиться собой, чтобы понимали, что нет пределов возможного. И известно, что, если это будет так, то они сможем сделать то, что казалось невозможным. Именно поэтому были выбраны три простых, но очень важных ориентира, которые помогут принимать верные решения в любых ситуациях: Я-Лидер, Мы - команда, Все- для Клиента. Основываясь на этих простых принципах в коллективе существует теплая атмосфера взаимоотношений, где каждый берет ответственность за свои действия и свою работу, но всегда готов прийти коллеге на помощь, для того что бы достичь одной единой цели.

Лидерство- в первую очередь это готовность принимать ответственность за свои действия и решения. Это непрерывное развитие и совершенствование. Это то, каким бы хотели видеть каждого сотрудника Сбербанка вне зависимости от занимаемой им должности, будь то специалист, руководитель отдела или начальник регионального офиса.

Также протестировали практики бирюзовой организации (контролируемое самоуправление, эволюционные цели, руководитель-наставник), на трёх территориальных банках и более 100 пилотных отделениях, и предполагаем, что новый управленческий формат не только повысит вовлеченность сотрудников, но и значительно поднимет клиентоориентированность отделений.

Система отчетов для мониторинга реализации портфеля

На ежемесячной основе формируется оперативный отчет о статусе реализации программ и проектов (включая интегральный показатель

исполнения проектов) На ежеквартальной основе формируется отчет по Портфелю, в рамках которого проводится оценка : > Соответствия содержанию (качество, сроки, бюджет ) > Дисциплины и качества управления (анализ соответствия плановых и фактических параметров, исполнительская дисциплина по действующим процедурам) > Развития организационного и человеческого потенциала (система коллегиальных органов и принятия решений, качество проектных менеджеров) При закрытии проектов проводится оценка успешности (удовлетворённость заказчика , достижение КПЭ и качественных целей, соответствие срокам и бюджету) и утверждается график пост-проектного мониторинга.

При реализации проекта важно четко следовать всем процессам и системы банка таких как: проектное управление, бизнес-планирование, системы мотивации и управления эффективностью деятельности руководителей. Для того что бы достичь результатов, которые запланированы в проекте необходимо всегда следовать намеченному плану, а так же постоянно проводить мониторинг и актуализировать проекты которые ведутся в данный момент, для того что бы вовремя предпринять меры по изменению проекта если того требует ситуация.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вартамян А. А. Управление командой и организацией в бизнес-среде. - М.: Доброе слово, 2015.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Технология создания команды. СПб, 2016
3. Иванов, Ю. Подбор управленческой команды. // Управление персоналом. – 2010. – № 8.
4. История развития Сбербанка России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/today/>
5. Достижения и награды. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/awards/>