МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МФЮА

Факультет Права и экономики
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»
Направление подготовки – 080200.62 «Менеджмент»
Профиль – Управление человеческими ресурсами
Степень (квалификация) – бакалавр менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: «Корпоративная культура: источники, традиции, современное состояние, тенденции развития и способы оптимизации имеющихся проблем»

Студент Финошина Светлана Дмитриевна

Руководитель Иванова Надежда Александровна - канд.экон.наук, доцент

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой

_____

(личная подпись)

_____

_____

(ученая степень, звание, ФИО)

“____”_____20__ г.

МОСКВА, 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение	3
Глава 1. Корпоративная культура как инструмент управления современной организацией……	6
1.1. Понятие, источники и традиции корпоративной культуры ……	6
1.2. Корпоративная культура: современное состояние и тенденции развития ……	15
1.3. Процесс совершенствования корпоративной культуры ….....	17
Глава 2. Анализ корпоративной культуры на примере ОАО «Сбербанк России»…….....	22
2.1. Общая характеристика ОАО «Сбербанк России»……..	22
2.2. Процесс формирования корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России» …….	30
2.3. Рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России»……..	37
Заключение……..	44
Список литературы…….	47
Приложения…….	49

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Корпоративная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Если говорить о роли корпоративной культуры в бизнес-среде, то можно отметить ее важность для всех процессов функционирования организации. Ее влияние сказывается на таких аспектах деятельности, как: внедрение инноваций, кадровая и социальная политика, маркетинг, продажи. Каждый из этих процессов происходит в рамках корпоративной культуры. Все потому, что сотрудники проводят на своих рабочих местах достаточно много времени и желают получать нечто большее, чем просто оклад. Они желают вносить свой вклад в общее дело, быть частью единого целого. Именно эту задачу необходимо решать менеджменту организации при построении корпоративной культуры.

Можно говорить о том, что корпоративная культура выступает объединяющим фактором сотрудников организации вокруг единой цели, установок, направленных на нормальное функционирование организации. Кроме того, она способствует формированию имиджа компании как для внутренней, так и для внешней среды.

Немаловажна роль корпоративной культуры в духовном развитии сотрудников и раскрытии их потенциала. Реализация этих мероприятий способствует повышению общего потенциала организации и достижению долгосрочных целей. Среди мероприятий, способствующих повышению потенциала можно выделить корпоративное обучение, общие спортивные мероприятия, празднования значимых для компании дат, совместный досуг сотрудников, организованный компанией. Важную роль при формировании корпоративной культуры играет проводимая в организации кадровая политика.

Зарубежный опыт использования корпоративной культуры для достижения целей организации успешно применяется и в российских компаниях. Все больше организации уделяют внимание такому аспекту деятельности, как развитие кадрового потенциала, мероприятия, направленные на сплочения коллектива, социальная ответственность. В условиях конкуренции именно корпоративная культура может стать тем фактором, который обеспечит организации нормальное функционирование, развитие и достижение целей бизнеса.

Таким образом, тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

Цель исследования – рассмотреть феномен корпоративной культуры и разработать рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть корпоративную культуру как инструмент управления современной организацией.

2. Провести анализ корпоративной культуры на примере ОАО «Сбербанк России».

3. Разработать рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России».

Объектом исследования выступает корпоративная культура.

Предмет исследования - корпоративная культура в ОАО «Сбербанк России».

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и российских специалистов в области менеджмента по изучаемой проблеме, анализ современной практики формирования корпоративной культуры. В ходе анализа использовались, диалектический метод, системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий.

Первая глава работы содержит анализ корпоративной культуры как инструмента управления современной организацией. В главе рассматриваются

понятие, источники и традиции корпоративной культуры; современное состояние и тенденции развития корпоративной культуры; изучен процесс совершенствования корпоративной культуры.

Во второй главе работы проводится анализ корпоративной культуры на примере ОАО «Сбербанк России». В главе представлена общая характеристика ОАО «Сбербанк России»; рассмотрен процесс формирования корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк»; составлены рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России».

В заключении содержатся общие выводы по работе.

Практическая значимость работы. Данная работа имеет практическую значимость для руководителей предприятий и кадровых служб, поскольку ее можно рассматривать как инструмент для совершенствования кадровой структуры организации.

Глава 1. Корпоративная культура как инструмент управления современной организацией

1.1. Понятие, источники и традиции корпоративной культуры

Понятие корпоративной культуры начало распространяться по всему миру начиная с 20 гг. XX в., в ходе возникновения необходимости упорядочивания взаимоотношений в крупных корпорациях и фирмах и осознания их места в рамках инфраструктуры экономических, торговых и промышленных связей. Литературой не предусматривается единое общепринятое определение корпоративной культуры. Многими авторами она воспринимается как система общего мнения и ценностей, которые разделяют все члены организации; как характерная черта, отличающая одни виды организаций от других.

Разработана классификация определений и типологии школ по изучению корпоративной культуры, которая состоит из нескольких подходов:

В рамках первого подхода корпоративная культура рассматривается в виде очень широкой категории, фонового фактора, почти синонимичному понятия страны. Культура является совокупностью представлений и ценностей, формируемых внутри человеческого общества, общественной деятельностью и социальным взаимодействием (в рамках семьи, группы, компании друзей, опыта работы в этих и других организациях). Этим подходом организация рассматривается всего лишь как контекст, проявляющий переменные национальных культур. С этой позиции организация находится в пассивном подтверждении влияния ранее образованных представлений о сотрудниках.

Основа второго подхода – самостоятельное создание организациями своих культур. Внимание представителей этого подхода сосредоточено на уникальном разнообразии ритуалов, легенд и церемоний, которые образовываются в рамках среды, которую создает руководство компании, устанавливая правила, структуру, нормы и цели. Кроме того, авторами этого подхода признано, что компания может иметь как доминирующую культура, так и субкультуру, между которыми могут развиваться противоречия.

Корпоративная культура рассматривается третьим подходом в качестве сути организации, ее основного отличительного качества. По мнению некоторых исследователей, организация должна рассматриваться в виде культуры, т. е. организация по своей сути и есть культура. Ими не признается культура как нечто, что организация имеет, и признается она как нечто, чем организация является. Таким образом, культура не может быть выделена в качестве отдельной составляющей организации, в виду того, что культура является самой организацией.

Корпоративная культура – это неотъемлемая часть жизнедеятельности компании, она оказывает существенное влияние на ее эффективность. Учитывая этот фактор, в качестве основной цели руководство компаний ставит создание сильной корпоративной культуры, основывающейся на понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда. Основными отличиями эффективной корпоративной культуры являются:

• слаженное взаимодействие – другими словами «командный дух»;

• удовлетворенность от процесса работы и гордость за ее результаты;

• преданное отношение к организации и готовность соответствия высоким стандартам;

• высокие требования к качеству труда;

• готовность к переменам, которые вызывают требования прогресса и конкурентная борьба, несмотря на наличие трудностей и бюрократических препонов.

И, также, ей свойственно большое влияние на поведение членов организации. Самый заметный результат в сильных корпоративных культурах - низкая текучесть кадров. Этот фактор может быть объясним наличием единодушного мнения сотрудников относительно целей организации. Так, в коллективе зарождаются такие качества, как сплоченность, верность и преданность организации, что в свою очередь не способствует желанию покидать такую организацию у работников.

С помощью корпоративной культуры: формируется определенный имидж организации, который выступает в качестве определяющего отличия ее от любой другой; создается система социальных стабильностей, социальным клеем, оказывающим влияние на сплочение организации и обеспечение присущих ей стандартов поведения. Она не может быть рассмотрена в качестве чего-то данного, абсолютного: ей присущи постоянные изменения в параллель изменений людей и событий в организации.

К корпоративной культуре можно отнести целый ряд компонентов:

■ наличие представления о миссиях (предназначениях) организаций, их роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;

■ наличие ценностных установок (понятия относительно допустимого и недопустимого), с помощью которых происходит оценка всех действий сотрудников;

■ выработанная модель поведения (наличие различных вариантов реагирования) во всевозможных ситуациях (как обыденные, так и нестандартные);

■ стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);

■ наличие действующей системы коммуникаций (обмен информацией и взаимодействие среди структурных подразделений организации и с внешним миром, определенные формы обращения начальника и подчиненного);

■ нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (например, другие учреждения, представители власти, СМИ, широкая общественность и т. д.);

■ методы разрешения конфликтных ситуаций (внутренних и внешних);

■ существование в рамках организации принятых традиций и обычаев (например, поздравлять сотрудников с днем рождения, осуществление совместных выездов на природу и т. д.);

■ наличие символик у организации (слоганы, логотипы, определенный стиль одежды сотрудников и пр.).

Однако обязательным условием является принятие данных компонентов и поддержка среди всех членов коллектива (или подавляющего их большинства).

Наиболее простым процессом является создание корпоративной культуры “с нуля”. Но следует учитывать, что это осуществимо исключительно в ходе образования новой организаций. У большинства уже действующих в России учреждений культуры на протяжении не одного десятка лет имеется уже устоявшаяся система внутренних ценностных ориентиров, убеждений и правил поведения. В процессе формирования корпоративной культуры должна проводиться корректировка вышеперечисленных элементов (замена нежелательных / устаревших ценностей, норм и правил на элементы, которым присущи современные реалии). Эта процедура должна быть постепенной и тактичной, с целью избежания резких сопротивлений и неприятий нововведений сотрудниками (особенно среди сотрудников с большим стажем работы).

Перед проведением корректировки должна быть проведена диагностика имеющейся корпоративной культуры и выявлена каждая ее составляющая в отдельности. Для этого необходимо учесть все существующие типы и виды корпоративных культур, которые отражены в Таблице 1. [23]

В ходе определения характера влияния на конечные результаты деятельности организации может быть выделена позитивная и негативная корпоративная культура. Сущность позитивной корпоративной культуры заключается в способствовании повышения таких факторов, как эффективность работы, оптимизация всех производственных процессов, непрерывное развитие самой компании и ее работников, формирование комфортных условий и дружелюбной атмосферы в рамках коллектива, повышение общественной значимости и статуса организации в соответствующих сферах деятельности. При ведении негативной корпоративной культуры, наоборот, останавливается нормальное функционирование организации и выполнение ее миссий.

Таблица 1.

Виды корпоративной культуры

Отличительный признак	**Вид корпоративной культуры (КК)**	**Описание**	**Преимущества**	**Недостатки**
1. Преобладающий стиль управления организацией	1.1. Авторитарная (директивная) КК	Наличие централизованной власти, строгой служебной иерархии, тотального контроля над сотрудниками. Отсутствие учета мнения коллектива. Принятие решений руководителем осуществляется единолично или в узком кругу ближайших сподвижников	Руководством может осуществляться контроль всех участков работы. Наличие четкой дисциплины. Данная КК является эффективной при антикризисном управлении, переходном периоде, однако ее постоянная поддержка в организации не рекомендуема.	Отрицательное влияние на морально-психологический климат, как результат снижение инициативности и личной ответственности. Отсутствует обратная связь между подчиненным и начальником, что негативно сказывается на деятельности организации в целом.
	1.2. Либеральная (попустительская) КК	Руководством не принимается активное участие в процессе управления коллективом, в ходе разрешения текущих проблем оно находится на нейтральной позиции, предпочитая политику невмешательства в назревающие конфликты.	Отсутствует жесткий контроль, из-за чего открываются возможности для самовыражения и реализации сотрудниками. Данная КК успешно функционирует в рамках творческого коллектива (театры, художественные и реставрационные мастерские) при наличии у работников высокой самодисциплины.	Результатом отсутствия контроля над служебными обязанностями и правилами внутреннего распорядка, учитывая слабый уровень самодисциплины, может явиться деморализация трудового коллектива и срыв всей работы. При переломных и кризисных моментах, где требуются волевые решения руководства, поддержка такой КК нецелесообразна.
	1.3. Демократическая (коллегиальная) КК	Наличие рационального распределения обязанностей между всем коллективом, делегирования полномочий, коллегиального принятие ключевых решений, наличия двухсторонней обратной связи	Данная КК формирует благоприятный психологический климат в коллективе, способствует стимуляции лояльности и повышению личной ответственности. Рекомендуется при стабильном развитии.	Вызывает сложности для принятия решений при большой разобщенности коллектива по тому или иному вопросу. В случае недостаточного авторитета руководителя, его решения могут быть саботированы.

Продолжение таблицы 1

Отличительный признак	**Вид корпоративной культуры (КК)**	**Описание**	**Преимущества**	**Недостатки**
2. Уровень стабильности (устойчивости) КК	2.1. Стабильная КК	Наличие постоянной и предельной четкости в организации норм, традиций, правил поведения и других элементов организационной культуры.	У сотрудников есть четкое понимание, чего от них ожидается; знание того, “как можно” и “как нельзя” себя вести в различных ситуациях. Существующие нормы являются едиными для всего персонала	Отсутствие гибкости, излишний консерватизм и отсутствие изменений в рамках современных реалий.
	2.2. Нестабильная КК	Наличие неустойчивостей (колебаний) в системах управления, отсутствуют четкие и единые нормы и правила поведения, присутствие избирательного отношения среди членов коллектива	Факт отсутствия четких норм и правил поначалу кажется доверием руководства к сотрудникам, и предоставлением им свободы действий и возможностей. Данная КК может прижить в организациях, где отсутствует сложная иерархическая структура.	Факт отсутствия четких норм и правил, наличие разной (иногда диаметрально противоположной) реакции руководства на аналогичные действия сотрудников в зависимости от настроения и иных факторов может сбивать с толку и демотивировать. Нестабильная КК негативно сказывается и влияет на внешний имидж компании.
3. Степень соответствия личных и общественных интересов организации	3.1. Интегрированная КК (высокая степень соответствия)	Наличие сплоченного коллектива, едино общественного мнения внутри него. Большинством сотрудников разделяется и поддерживается позиция относительно всех элементов действующих организационных культуры.	С помощью единства и сплоченности происходит формирование командного духа, снижение уровня конфликтности, что оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности организации.	Наличие зашоренности во взглядах, отсутствие желания к построению конструктивного диалога с инакомыслящим.

Продолжение таблицы 1

Отличительный признак	Вид корпоративной культуры (КК)	Описание	Преимущества	Недостатки
	3.2. Дезинтегрированная КК (низкая степень соответствия)	Отсутствует единое общественное мнение, взгляды в коллективы разобщены, большинство недовольно существующими в организации нормами и правилами поведения; как результат – высокий уровень конфликтности в коллективе.	Руководство имеет искреннее желание вести конструктивную беседу с членами коллектива и вникать во все имеющиеся мнения. Оно также осознает возможность компромисса (в разумных рамках) и пересмотрения отдельных элементов КК.	Персонал демотивирован, уровень самоотдачи сотрудников достаточно низок, действующие нормы и правила не соблюдаются ими. Результат – снижение уровня эффективности работы и ухудшение имиджа компании.
4. Общая направленность доминирующих в организации ценностей	4.1. Личностно ориентированная КК	Основная ценность организации – ее сотрудники. Руководство осознает важность поддержки сотрудников, понимание их потребностей и проблем. Основной упор делается на развитие человеческих ресурсов.	Предоставляются широкие возможности для профессиональной и творческой самореализации, что стимулирует коллектив, повышает степень их ответственности к обязанностям и лояльность к работодателю.	Возможен вариант развития излишнего попустительства в отношении работников. Угождая личным интересам некоторых сотрудников, происходит снижение внимания к производственным вопросам

Отличительными чертами негативной корпоративной культуры являются наличие:

■ апатии и незаинтересованности работников в своих трудовых результатах;

■ пониженного уровня личной ответственности;

■ формального подхода при выполнении служебных обязанностей;

■ высокой текучести кадров, изоляционизма (в рамках структурных подразделений и внешнего мира);

■ слухов и кривотолков об организации, которые влияют на подрыв ее авторитета и репутации среди рынка потенциальных потребителей, партнеров, широкой общественности.

При стабильном развитии высокоорганизованные учреждения предпочитают ведение демократической интегрированной личностно ориентированной корпоративной культуры.

Типология корпоративных культур, которую предложил Джеффри Зонненфельд, - одна из самых популярных и общепринята в рамках классического западного менеджмента.[23]

Таблица 2.

Типология корпоративной культуры (по Джеффри Зонненфельду)

Тип КК	**Описание КК**
1. Бейсбольная команда	Возникает в ситуациях, где требуется незамедлительное принятие и реализация рискованных решений и имеется прямая взаимосвязь с внешней средой. В рамках компаний, использующих такой тип КК, все решения принимаются достаточно быстро. Такая культура особенно поощряет талант, новаторство и инициативу. Ключевых успешных сотрудников можно отнести к“свободным игрокам”, и в компании происходит борьба за них. Зачастую работникам с низкими показателями приходится быстро выпадать из обоймы и “попадать на скамейку запасных”. Эта культура наиболее распространена в сферах, где очень быстро развивается бизнес и где очень велик риск: производство фильмов, маркетинг, информационные технологии.
2. Клубная культура	Данной КК характерны такие факторы, как лояльность, преданность и сработанность всего коллектива, командная работа. Благодаря стабильным и безопасным условиям происходит поощрение преимуществ сотрудников за счет таких категорий, как возраст, опыт и должностное положение. Повышения в должности может быть получены только работниками этого предприятия, кроме того карьерный рост в данной сфере –крайне медленное и постепенное явление. Ожидаемо, в рамках каждого нового уровня постижение работником всех премудростей данной работы и овладение мастерством, поэтому у большинства работников имеется развитый профессиональный кругозор. Внутри данный вид компаний представляет собой достаточно гибкую структуру, однако, посторонний человек или новичок воспринимает их, как закрытые для чужих глаз учреждения, где любые перемены будут осуществляться крайне медленно и постепенно.

Продолжение таблицы 2

Тип КК	Описание КК
3. Академическая культура	Организациями с академическим стилем КК набираются новые молодые сотрудники, которых интересует долговременное сотрудничество и готовые для медленного продвижения по карьерной лестнице. В данном типе предполагается течение постепенного карьерного роста в рамках компании. Однако, в отличие от клубной культуры, переход работников из одного отдела в другой здесь большая редкость. Каждый сотрудник имеет свое специфическое направление, где ему надлежит совершенствовать свой опыт и мастерство, развивать творческие и профессиональные навыки. Хорошее выполнение работы и наличие профессионального мастерства– самое веское основание для поощрения и продвижения сотрудника. Наличие строгой академической культуры характерно уже устоявшимся, давно образованным учреждениям. Хотя наличие узкой специализации и является гарантом работы, все же подобной культурой происходит ограничение широкого развития личности сотрудника и препятствие для внутриорганизационных кооперaций.
4. Оборонная культура	В рамках данной КК отсутствует гарантия постоянной работы, возможность для карьерного роста, потому как компании зачастую подвергаются реструктуризациям и сокращения своего персонала, с целью адаптации в рамках новых внешних условий. Такая культура является губительной для работников, но при этом предоставляется масса возможностей для тех менеджеров, которые уверенны в своих силах и любят принимать вызов.

К источниками формирования корпоративной культуры можно отнести:

систему личных ценностей и индивидуальных способов их реализации;

способы, формы и структуру организации деятельности, объективно воплощающих ряд некоторых ценностей, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;

представление относительно оптимальных и допустимых моделей поведения сотрудника в коллективе, отражающих системы стихийно сложившихся групповых ценностей.

Традиционными механизмами формирования корпоративной культуры являются взаимные воздействия ее источников. При пересечении, ими ограничивается область реально возможных в рамках данного предприятия способов по реализации личных ценностей и тем самым определяется их доминирующее в рамках коллектива содержание и иерархия. Иерархической системой выделенной таким образом порождается наиболее адекватная ей совокупность способов их реализации, которые могут быть воплощены в способах деятельности, формируются внутригрупповые нормы и модели поведения.

1.2. Корпоративная культура: современное состояние и тенденции развития

В рамках современного бизнеса корпоративная культура – одно из важнейших условий для успешного функционирования работы предприятия, фундамент, способствующий ее динамичному росту, своего рода гарант стремления к повышению эффективности.

На сегодняшний день в нашей стране происходят глобальные изменения в отношении работодателей к работникам как к одному из источников процветания организации. С помощью производителей-собственников происходит изменение менталитета наемника на менталитет хозяина, который как никто заинтересован в настоящей работе, высоких технологиях и достойного качества жизни. Корпорации надлежит производить процесс обогащения тех, кто с ней связан, а у работающих в ней должно быть удовлетворение от своей работы.

Выработка нового стиля управления направлена на процесс повышения ответственности за порученную работу. Целью современной корпорации является не только получение прибыли, но и удовлетворение потребностей общества.

Основой современных корпораций является новая корпоративная философия - ценности «общей судьбы». Ее основной ориентир: интересы

работников (персонала) и потребителей (общественности) выступает наравне с интересами акционеров. Факторы сотрудничества, партнерства, системы доверия и согласованные действия выступают на первый план, нежели система хозяйственного управления: люди в современной корпорации взаимосвязаны друг между другом. Эти условия являются толчком для процесса трансформации таких категорий, как принципы жизнедеятельности организации, способы производства в сторону преимущественно социологизированности, то есть проведение интеграции работников в жизнь корпорации, мобилизации творчества, самодеятельности (гибкая специализация), неэкономических мотивов и стимулов как обязательных условий эффективных управленческих и трудовых процессов. Все это может быть достигнуто, основываясь на политике соучастия, с помощью которой создается определенная особая атмосфера: 1) забота о социальных потребностях работников и возможности реализации ими жизненных намерений; 2) вовлечение в процессы планирования и принятия управленческих решений. При этом для развития у управляемых (подчиненных) желания активного участия в процессе принятия и реализации управленческих решений, у них должна быть уверенность в незыблемости своего положения и роли в корпорации.

В рамках философии «общей судьбы» в качестве решения проблемы отчуждения в дихотомии «управляющие - управляемые» («администрация - персонал») предлагается процесс модификации внутренней черты труда, которая отвечает за формирование характера самореализации (активности, творчества, карьеры) в рамках «рабочего» времени. В итоге начинается процесс совпадения ценностей корпорации и персонала в трудовом процессе: продуктивная деятельность выступает в качестве важного источника развития личности и влияет на максимизацию качественного улучшения деятельности организации. При данных условиях прибыльность корпорации может быть обеспечена посредством доминирующих совершенствующих механизмов управления человеческими ресурсами с целью обеспечения таких важный

факторов, как лояльность работников к руководству, воспитание у первых отношения к корпорации как к своему дому. При современных рыночных условиях - это является магистральным направлением для выживания и развития в существующей конкуренции. Еще одной составляющей новой корпоративной философии «общей судьбы» являются морально-этические ценности, например, солидарность, самоконтроль и культура качества. С ее помощью порождаются новые стили управления, приносящие удовлетворение работникам. При этом происходит процесс переноса с производственных процессов на мотивацию, стимул и коммуникацию.

Философия «общей судьбы» - жизнеспособна при ее проникновении в корпорацию сверху донизу и ее разделении персоналом в рамках всех уровней. Она обладает преимуществами в таких категориях, как эффективность, качество и конкурентоспособность, так как у работников организации, где функционирует корпоративная философия есть:

1) понимание проблем корпорации;

2) чувство собственной принадлежности к ней;

3) уверенность в неразрывной связи их личных интересов с благополучием фирмы и других лиц;

4) готовность принятия более широкой ответственности, помощь в преодолении препятствий;

5) быстрый отклик на предоставляющиеся возможности.

1.3. Процесс совершенствования корпоративной культуры

Процесс создания корпоративной культуры постоянен, происходит на протяжении достаточно продолжительного времени и осуществляется самими сотрудниками компании с учетом их определенного поведения. Типичное поведение становится нормой, которой начинает следовать весь коллектив компании и которая должна приниматься всеми новыми сотрудниками, появляющимися в компании.

Основное отличие в корпоративных культурах организаций состоит в том, что в одной организации основополагающими являются правила эффективной культуры, а в другой организации сотрудники выступают в качестве этой самой культурой. Разница в корпоративной культуре заключается в контексте того, что происходит в организациях, а не в том, что они делают. Эффективность корпоративной культуры зависит от контекста.

Таким процессом, который приводит только к пониманию корпоративной культуры, к пониманию того, что должно быть в корпоративной культуре, является обучение. Но для совершенствования корпоративной культуры этого недостаточно. Совершенствование корпоративной культуры может происходить в таком процессе, где участники процесса становятся способными различать, ощущать контекст того, что происходит в организации. Такой процесс можно назвать психологической подготовкой. Подготовкой, обеспечивающей ощущение, различение контекста. А когда это различение сформировано, становится возможным быть более эффективным контекстом, более совершенной корпоративной культурой.

В процессе психологической подготовки разрабатывается понимание того, что основой эффективной корпоративной культуры является разговор: искусство говорения и слушания. Но это не происходит как объяснение, адресованное к пониманию. Это основано на приведении каких-то примеров, адресованных, скорее, к подсознанию, что можно по-разному говорить об одном и том же.

Таким образом, эффективная корпоративная культура (в аспекте психологической подготовки) - это определенная культура говорения и слушания. Когда говорят таким образом, что в разговоре рождается новое будущее, которое происходит не как что-то правильное (в чем не содержится призыва к действию), а как приверженность этому будущему (призывающая к действию).

Совершенствуется такая корпоративная культура в процессе психологической подготовки, в ходе которого высвечиваются психологические

различия в говорении и слушании в форме, доступной для внутреннего присвоения, а не для возможности только, в сущности, бесполезного понимания этих различий. Когда формируется сама возможность эффективных действий (говорения и слушания), а не только понимание, как надо действовать эффективно. Когда говорение и слушание становятся действиями.

Основой развития и совершенствования корпоративной культуры в организации должен служить Кодекс корпоративной культуры, который фиксирует систему ценностей компании, миссию, нормы поведения и иные компоненты корпоративной культуры.

По структуре и содержанию разработанные к настоящему времени кодексы корпоративной культуры в различных организациях могут существенно отличаться. В одном случае Кодекс корпоративной культуры - это практически Этический кодекс, в другом случае документ с аналогичным названием приближается скорее к Кодексу корпоративного поведения, в котором отражены принципы ведения бизнеса, отношения с акционерами. Все зависит от того, какие цели преследует организация при создании документа. В некоторых случаях в Кодексе корпоративной культуры дается развернутая характеристика правил деятельности персонала организации, характеристика позитивного корпоративного имиджа, описание элементов фирменного стиля, а также в него включается раздел об ответственности за неисполнение положений Кодекса.

Вывод по главе 1.

В первой главе работы рассмотрены понятие, источники и традиции корпоративной культуры. Анализ вопроса позволил определить, что понятие корпоративной культуры вошло в обиход в мире в 20 гг. XX в. Существующая классификация определений и типологии школ по изучению корпоративной культуры включает нескольких подходов:

1. Корпоративная культура рассматривается как очень широкая категория, фоновый фактор, почти синонимичный понятию страны.

2. Организации сами создают свои культуры.

3. Корпоративная культура - суть организации, ее основное отличительное качество.

В целом, все эти подходы подразумевают, что корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

Анализ современного состояния и тенденций развития корпоративной культуры показал, что в современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Современные корпорации базируются на новой корпоративной философии - ценностях «общей судьбы». Она ориентирует на то, что интересы работников (персонал) и потребителей (общественность) столь же важны, как и интересы акционеров.

Изучение процесса совершенствования корпоративной культуры позволило определить, что корпоративная культура создается постоянно, достаточно продолжительное время, причем создается самими сотрудниками компании, которые ведут себя так, а не иначе. Типичное поведение постоянно превращается в норму, которой должны придерживаться все сотрудники компании и которую должны принимать все новые сотрудники, которые приходят в компанию.

Глава 2. Анализ корпоративной культуры на примере ОАО «Сбербанк России»

2.1. Общая характеристика ОАО «Сбербанк России»

ОАО «Сбербанк России» является российским коммерческим банком, международной финансовой группой, одним из крупнейших банков России и Европы. Находится под контролем Центрального Банка Российской Федерации. Полным наименованием является — Открытое акционерное общество «Сбербанк России». Также, в рамках деловой практики, внутренней документации и форм, как правило использовано сокращение — СБ РФ. Сбербанк России выступает в качестве универсального банка, предоставляющего широчайший спектр банковских услуг.

Банк обладает генеральной лицензией на осуществление банковских операций № 1481 от 8 августа 2012 года. В филиальную сеть банка по состоянию на 1 апреля 2015 года входят 17 территориальных банков и 19292 подразделения по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России расположены в таких странах, как Казахстан, Украина, Беларусь, Германия. В июне 2010 года Сбербанком было получено разрешение Китайской банковской регуляторной комиссии для открытия представительства в Пекине, а в сентябре 2010 года Банком России был зарегистрирован филиал ОАО «Сбербанк России» в Индии. Список дочерних организаций СБ РФ представлен в Приложении 2.

Основные акционеры ОАО «Сбербанка России» и учредители- Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другие акционеры Банка - международные и российские инвесторы. Структура акционеров ОАО «Сбербанк России» по состоянию на дату закрытия реестра акционеров (конец операционного дня 11 апреля 2015 года) представлена на Рис.1.

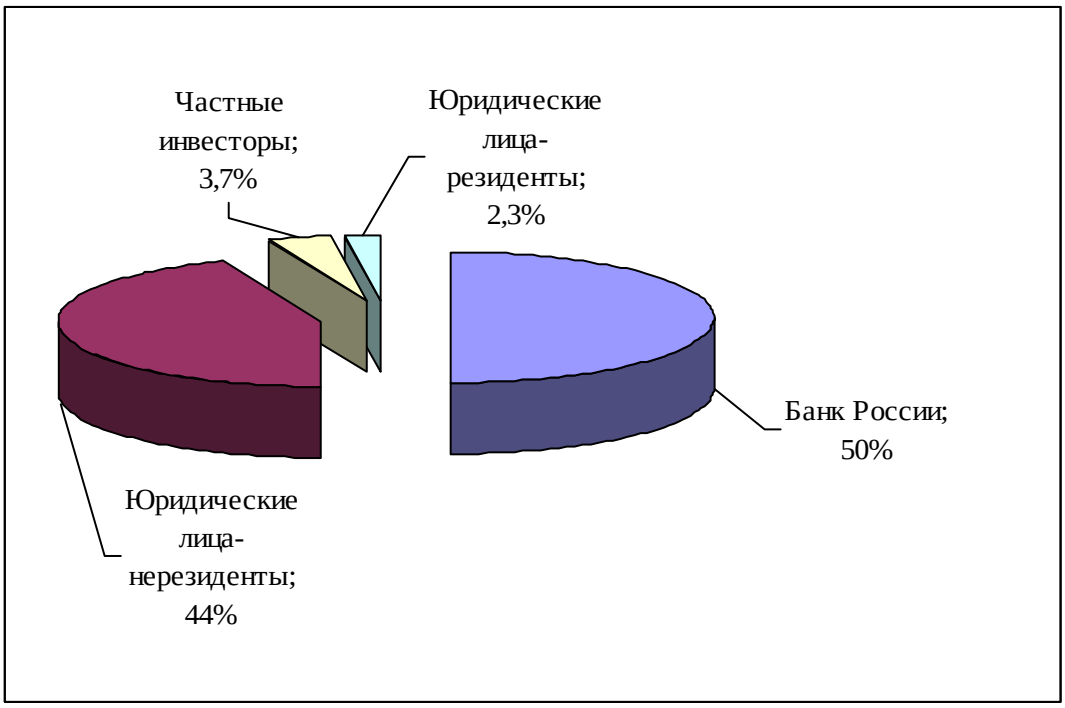

Рис.1.Структура акционеров ОАО «Сбербанк России»

Основные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность ОАО «Сбербанка России», перечислены в таблице Приложение 3.

Филиалы Банка (территориальные банки, отделения) не обладают правами юридических лиц и функционируют, основываясь на Положениях, которые утверждает Правление Банка, имеют печать с изображением эмблемы Банка со своим наименованием, а также ряд других печатей и штампов; имеют баланс, входящий в баланс Банка.

Филиалы Банка (территориальные банки) возглавляют Председатели, которых назначает Президент, Председатель Правления Банка, филиалы (отделения) – управляющие, назначаемые в соответствии с установленной номенклатурой.

Процедуры приема на работу и увольнения работников филиалов, заключения с ними трудовых договоров (контрактов) должны осуществляться под контролем руководителя филиала в соответствии с установленной номенклатурой.

Высший орган управления Сбербанка РФ – Общее годовое собрание акционеров; проводится один раз в год. Схема организационной структуры ОАО «Сбербанк России» представлена на Рис.1



Рис 2.Схема организационной структуры ОАО «Сбербанк России»

Функции органов управления Банка описаны в таблице Приложение 4.

Банком осуществляются следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение указанных выше привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц, осуществление расчетов по поручению клиентов, в том числе банков-корреспондентов;

- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и осуществление кассового обслуживания физических и юридических лиц;
- покупка и продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Миссия Банка:

- «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.
- Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.»

Основные ценности банка:

- «Наши ценности – основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.
- Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях представлены в Таблице 3.[25]

Таблица 3.

Основные положения ценностей Банка

Я – лидер	Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг Мы делаем лучшее, на что способны Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение Мы честны друг с другом и с клиентами
Мы – команда	Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат Мы открыты и доверяем своим коллегам Мы относимся друг к другу с уважением Мы помогаем расти и развиваться коллегам
Все – для клиента	Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением Мы превосходим ожидания клиентов

Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018гг схематично представлена на Рис.3. [25]

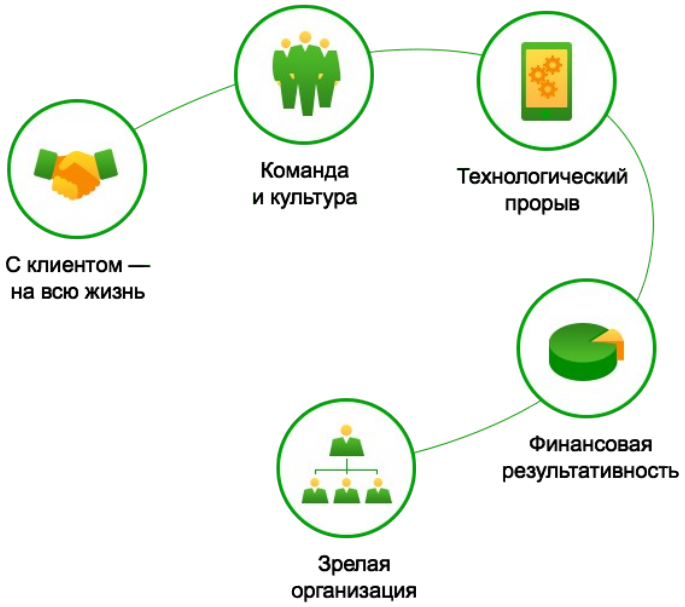

Рис.3 Схема стратегии развития Сбербанка на период 2014-2018

Динамика основных статей *отчета о финансовых результатах* в 2014 году относительно 2013 года:

- увеличение *чистого процентного дохода* на 18,3%;
- рост *чистых комиссионных доходов* на 21,4%;
- увеличение *комиссионного дохода, не связанного с кредитованием* на 24,0%;
- рост *операционных доходов до совокупных резервов* на 26,8%;
- *расходы на создание совокупных резервов* составили 397,7 млрд руб. против 104,8 млрд руб.;
- рост *операционных расходов* на 9,6%;
- снижение *прибыли до уплаты налога на прибыль* на 14,3%.
- *Чистая прибыль* составила 305,7 млрд руб. (без учета событий после отчетной даты) против 377,7 млрд руб. в 2013 году (с учетом событий после отчетной даты). Основными факторами снижения прибыли в 2014 году стали значительные расходы на резервы, исключение из финансового результата переоценки валютных вложений в дочерние компании, а также признание с мая 2014 года отложенного налогового обязательства в связи с изменениями правил бухгалтерского учета.

Чистый процентный доход составил 853,7 млрд руб., что на 18,3% больше предыдущего года:

- Рост процентных доходов на 313,4 млрд руб. за счет роста портфеля кредитов юридическим и физическим лицам;
- Увеличение процентных расходов на 181,2 млрд руб. за счет роста объема средств клиентов (как физических, так и юридических лиц), а также за счет увеличения объема и стоимости привлечения средств в Банке России;

особенно сильный рост стоимости средств Федерального Казначейства и Банка России в декабре после поднятия ключевой ставки до 17%.

Чистый комиссионный доход составил 276,9 млрд руб., что на 21,4% выше показателя за прошлый год. Комиссионные доходы, не связанные с кредитованием, увеличились на 24,0%. Основной вклад в данный рост внесли операции с банковскими картами и операции эквайринга – их прирост за год составил 32,2% или 30,7 млрд руб., при этом в декабре заработано 14,9 млрд руб. Такой рост в декабре обусловлен значительным увеличением объема операций держателями карт. В 2014 году опережающими темпами также росли комиссионные доходы от выдачи банковских гарантий, реализации сделок торгового финансирования и документарного бизнеса, продажи страховых и инвестиционных продуктов.

Чистый доход от валютной переоценки и по торговым операциям на финансовых рынках за 2014 год составил 81,2 млрд руб., что в 3,7 раза превышает объем прошлого года. Основное влияние оказало создание резервов по валютным кредитам в связи с положительной переоценкой этих кредитов в результате девальвации рубля в конце 2014 года без ухудшения качества самих кредитов (только за 4 квартал 2014 года – около 48 млрд руб.). При этом по правилам регулирования открытой валютной позиции банков резервы под обесценение валютных кредитов включались в валютные требования и обязательства для управления валютной позицией. Переоценка данных требований и обязательств, как и всех валютных активов и обязательств, номинированных в валюте, отражалась в статье доходов по торговым операциям. Таким образом, создание резервов по валютным кредитам технически сказалось на росте доходов по торговым операциям. *Операционные расходы* увеличились на 9,6%. Отношение расходов к доходам снизилось на 5,8 п.п. до 36,6% за счет проводимой в Сбербанке программы по оптимизации расходов. Темп роста операционных доходов до совокупных

резервов (26,8%) существенно превышает рост операционных расходов(9,6%). *Расходы на совокупные резервы* за 2014 год составили 397,7 млрд руб. против 104,8 млрд руб. годом ранее. Более 45% прироста резервов пришлось на 4 квартал. На протяжении этого квартала на объем резервов влияло резкое ослабление курса рубля по отношению к основным валютам, которое технически влекло досоздание резервов по валютным кредитам без ухудшения качества по ним. Кроме того, был досоздан резерв по ряду крупных украинских заемщиков в связи с ухудшением ситуации на Украине.
В целом банк продолжает формировать резервы на возможные потери в соответствии с требованиями Банка России, придерживаясь консервативного подхода к покрытию существующих кредитных рисков. Созданные на балансе резервы превышают просроченную задолженность в 2,6 раза (на 1 января 2014 года 2,2 раза).

Прибыль до уплаты налога на прибыль снизилась на 14,3% относительно 2013 года и составила 400,1 млрд руб. *Чистая прибыль* составила 305,7 млрд руб. (без учета событий после отчетной даты) против 377,7 млрд руб. в 2013 году (с учетом событий после отчетной даты).
Активы за год выросли на 33,2% и составили 21,8 трлн руб. Почти треть прироста сложилась за счет положительной переоценки валютной составляющей активов в результате ослабления рубля.

В декабре банк предоставил *корпоративным клиентам кредиты* на сумму 1,4 трлн руб. Всего за год выдано порядка 8 трлн руб. – на 8,8% больше, чем годом ранее. Кредитный портфель корпоративных клиентов увеличился за декабрь на 893 млрд руб. В целом за год портфель вырос на 3,1 трлн руб. или на 36,3% и составил 11,7 трлн руб.

Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле на 1 января 2015 года составила 2,0%, снизившись за год на 0,2 п.п. Объем вложений в *ценные бумаги* за год снизился на 35,9 млрд руб. или на 1,8%. Их остаток на 1 января 2015 года составил 1,9 трлн руб.

Средства юридических лиц в декабре увеличились на 966 млрд руб. за счет сезонного роста срочных депозитов и переоценки ранее привлеченных валютных средств. Прирост в целом за год составил 1 949 млрд руб. или 62,5%. Остаток средств юридических лиц на 1 января 2015 года составил 5,1 трлн руб. *Средства физических лиц* за декабрь выросли на 192 млрд руб. как за счет притока средств, так и за счет переоценки валютных депозитов. За год средства физических лиц увеличились на 473 млрд руб. или на 5,9% и на 1 января 2015 года составили 8,5 трлн руб.

Величины *базового и основного капиталов* Сбербанка совпадают в силу отсутствия источников добавочного капитала и по оперативным данным на 1 января 2015 года составляют 1 630 млрд руб. Величина общего капитала на эту же дату составляет 2 254 млрд руб. [25]

2.2. Процесс формирования корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России»

Процесс формирования единой команды невозможен в случае отсутствия чувств эмоциональной причастности. Сбербанком прилагаются масса усилий для формирования корпоративной культуры, соответствующей ценностям Банка, с одной стороны, и комфортной и способствующей развитию профессиональных навыков и реализации амбиций сотрудников, с другой. Важнейшая задача в ходе этого процесса - сформировать единое коммуникационное пространство. У сотрудников всех подразделений Банка должно быть чувство единства и причастности к общему делу.

Общепринятые ценности и нормы Сбербанка отражаются в рамках Кодекса корпоративной этики, которым регламентируются правила поведения, являющиеся обязательными для всего коллектива. В ходе ознакомления с рядом этих правил каждым сотрудником при устройстве на работу подписывается «Декларация о согласии с этическими нормами Сбербанка России». Чтобы максимально быстро адаптировать новых сотрудников

существует целый комплекс мероприятий. Разработана «Книга новичка», которая является интерактивным медиаизданием, содержащим в себе все основные данные, необходимые новым сотрудникам. Некоторые территориальные банки проводят специальную тренинговую программу для новичков. Также, широко распространена практика прикрепления на период испытательного срока персональных наставников из числа коллег, которые обладают продолжительным опытом работы в Банке.

Основной инструмент для внутренних коммуникаций - Интранет-портал, содержащий разделы структурных подразделений и территориальных банков, внутренние нормативные и информационные документы. Внутренний портал выступает в качестве важнейшего канала обратной связи от сотрудников к менеджменту Банка. Планируется дальнейшее развитие портала, а также создание виртуальных рабочих кабинетов.

В рамках локальной сети сотрудники ежедневно получают специальную рассылку «Доброе утро, Сбербанк», а раз в неделю — бюллетень «Сбербанк. День за днем», где в краткой форме рассказываются ключевые события Банка за прошедшую неделю. Другие инструменты внутренних коммуникаций — ежемесячная газета «Мой Сбербанк» и информационные доски. В Банке функционирует открытая телефонная линия для обращений сотрудников.

Ежемесячно персонал Банка получает Обращение Президента, на которое можно ответить со встречными комментариями и предложениями. Также у работников есть возможность написать письмо на имя Президента, а в 2010 году Г.О. Грефом была проведена видеоконференция первой «горячей линии» с сотрудниками, в последствие это стало ежегодным мероприятием.

Сбербанк является регулярным организатором разнообразных корпоративных праздников. С помощью таких мероприятий поддерживается корпоративный дух и традиции, создающие доверительную атмосферу и взаимопонимание внутри Банка, укрепляются неформальные связи в рамках коллектива, повышается лояльность сотрудников, создается ощущение

сопричастности к общим целям. Традиционно организуются празднования таких мероприятий, как 8 Марта, Новый год, День работника Сбербанка, День Победы.

В рамках Таблицы 4 перечислены виды корпоративных культур, к которым может быть отнесена корпоративная культура Сбербанка:

Таблица 4.

Виды корпоративной культуры

Отличительный признак	**Вид корпоративной культуры (КК)**	**Описание**	**Преимущества**	**Недостатки**
1.Преобладающий стиль управления организацией	Демократическая (коллегиальная) КК	Наличие рационального распределения обязанностей между всем коллективом, делегирования полномочий, коллегиального принятие ключевых решений, наличия двухсторонней обратной связи	Данная КК формирует благоприятный психологический климат в коллективе, способствует стимуляции лояльности и повышению личной ответственности. Рекомендуется при стабильном развитии.	Вызывает сложности для принятия решений при большой разобщенности коллектива по тому или иному вопросу. В случае недостаточного авторитета руководителя, его решения могут быть саботированы.
2. Уровень стабильности (устойчивости) КК	Стабильная КК	Наличие постоянной и предельной четкости в организации норм, традиций, правил поведения и других элементов организационной культуры.	У сотрудников есть четкое понимание, чего от них ожидается; знание того, “как можно” и “как нельзя” себя вести в различных ситуациях. Существующие нормы являются едиными для всего персонала	Отсутствие гибкости, излишний консерватизм и отсутствие изменений в рамках современных реалий.
3. Степень соответствия личных и общественных интересов организации	Интегрированная КК (высокая степень соответствия)	Наличие сплоченного коллектива, едино общественного мнения внутри него. Большинством	С помощью единства и сплоченности происходит формирование командного духа, снижение уровня конфликтности,	Наличие зашоренности во взглядах, отсутствие желания к построению конструктивного диалога с

		сотрудников разделяется и поддерживается позиция относительно всех элементов действующих организационных культуры.	что оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности организации.	инакомыслящим.

Продолжение таблицы 4

Отличительный признак	**Вид корпоративной культуры (КК)**	**Описание**	**Преимущества**	**Недостатки**
4. Общая направленность доминирующих в организации ценностей	Личностно ориентированная КК	Основная ценность организации – ее сотрудники. Руководство осознает важность поддержки сотрудников, понимание их потребностей и проблем. Основной упор делается на развитие человеческих ресурсов.	Предоставляются широкие возможности для профессиональной и творческой самореализации, что стимулирует коллектив, повышает степень их ответственности к обязанностям и лояльность к работодателю.	Возможен вариант развития излишнего попустительства в отношении работников. Угождая личным интересам некоторых сотрудников, происходит снижение внимания к производственным вопросам

Корпоративная культура Сбербанка – это особая среда, которая позволяет сотрудникам проявлять свои лучшие качества, достигать стабильно высокого профессионального результата, превосходить ожидания клиентов и чувствовать гордость за свою работу и за Банк в целом. То есть это среда, которая делает сотрудников лучше. Тогда работники показывают лучшие результаты, радуют клиентов, ведут себя в соответствии с теми ценностями, о которых договорились и которые записаны в Стратегии и в Книге Ценностей.[25]

Важно, чтобы культура Банка была не только предметом гордости для сотрудников Банка, но и была высоко оценена клиентам, акционерам и обществом в целом. Когда, например, реализуются волонтерские проекты или Сбербанк делится с другими компаниями своими успешными практиками управления, это благотворно влияет на улучшения в разных сферах общества. Сейчас в рамках проекта по развитию Корпоративной культуры идёт работа над

различными программами для детей и для семей сотрудников Сбербанка.

Если говорить о внутренних факторах, то в первую на корпоративную культуру влияют руководители. Они являются ролевыми моделями корпоративной культуры. Кроме руководителей есть еще неформальные лидеры – люди, к которым приходят за советом, которые очень известны в организации.

Внутренние коммуникации также влияют на культуру – и по содержанию, и по форме. Говоря о коммуникациях, имеется в виду не только каналы внутренних коммуникаций, но и открытый диалог между руководителями и сотрудниками, благодаря которому и те, и другие лучше понимают, чего от них ожидают.

Бизнес-решения, бизнес-процессы, организационная структура – это тоже часть культуры, и они тоже должны быть встроены в общую систему. Важно, чтобы все это работало как единая экосистема. На данный момент найдены множество инструментов корпоративной культуры и в опыте других компаний и внутри разных подразделений Сбербанка.

Корпоративная культура Сбербанка является достаточно сильной. Главные ценности организации интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Корпоративная культура Банка ориентирована на личностный подход и вместе с тем объединяет сотрудников в единое целое. Она обладает предельной ясностью приоритетов, руководство информирует работников о задачах предприятия и активно их вовлекает в решение этих задач.

В 2014г. было проведено исследование вовлеченности персонала Банка. Вовлеченность - готовность сотрудников выходить за рамки своих обязанностей, тратить дополнительную энергию для достижения целей Компании. Влияние факторов меняется из года в год, а также отличается для разных групп персонала, состав и формулировки вопросов, входящих в факторы, могут незначительно меняться.

Основные выводы по результатам исследования:

Рост индекса вовлеченности, в разной степени, наблюдался во всех территориальных банках, блоках и крупных категориях персонала. Динамика вовлеченности схожая вне зависимости от метода анкетирования (он-лайн/бумажные анкеты):

•Наибольший рост показали факторы:

- Льготы для сотрудников +13,6 п.п.

- Имидж высшего руководства +9,4 п.п.

- Система вознаграждений +8,6 п.п.

•Прогресс связан с двумя знаковыми событиями – повышением зарплаты на 8% для 1-9 разрядов и 100% оплатой ДМС за счет Банка (ранее оплата составляла 50%), а также утверждением и широкой коммуникацией новой Стратегии-2018, системной работой над повышением вовлеченности со стороны многих руководителей в функциональных блоках.

Самыми важными факторами, влияющими на вовлеченность, остаются:

•Система вознаграждения

•Организация рабочих процессов

•Имидж высшего руководства

•Карьера и самореализация

•Ценность сотрудника для компании

Удержать и улучшить уровень вовлеченности в 2015 году возможно через:

•Системный подход к развитию корпоративной культуры и лидерства

•Коммуникации

•Повсеместное улучшение процессов

В 2014 году индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка вырос до среднего уровня мировых финансовых компаний – 68,9 п.п., прибавив 7,7 п.п. по сравнению с 2013г. Данные представлены в Таблице 5.

Таблица 5

Индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка

	2012	**2013**	**2014**

Вовлеченность:	**60,1**	**61,2**	**68,9**
Идентифицируют себя с компанией	66,4	66,9	74,6
Дорожат своим местом в компании	51,9	53,8	61,6
Лояльны к компании	59,9	61,2	68,8

Сегментация сотрудников Сбербанка по уровню лояльности представлена в Таблице 6, данные в долях на Рис. 4:

Таблица 6.

Сегментация сотрудников Сбербанка по уровню лояльности

ЛОЯЛЬНЫЕ АДВОКАТЫ	Сотрудники, демонстрирующие высокий уровень вовлеченности в работу и при этом удовлетворенные своим положением. Наиболее «благополучный» сегмент сотрудников. Высокая доля лояльных адвокатов среди руководства является гарантом, что все идеи Компании будут корректно транслированы «вниз»
НЕЙТРАЛЬНЫЕ	Удовлетворенный текущей ситуацией сегмент, но при этом средне вовлечен в работу Компании (работая с факторами вовлеченности можно перевести этих сотрудников в Лояльных Адвокатов)
ЗАЛОЖНИКИ	Несмотря на низкую удовлетворенность, эти сотрудники привыкли работать с высокой отдачей. Следует обратить внимание на факторы их неудовлетворенности, чтобы перевести их в Лояльных Адвокатов
БАЛЛАСТ	Эти сотрудники, в целом, всем довольны, но при этом не вовлечены в дела Компании. Для того, чтобы их работа на благо Компании была более эффективно, нужно работать с факторами вовлеченности
ВОЗМОЖНЫЕ МИГРАНТЫ	Данный сегмент – 1-й кандидат на уход из компании (низкая удовлетворенность + низкая вовлеченность)

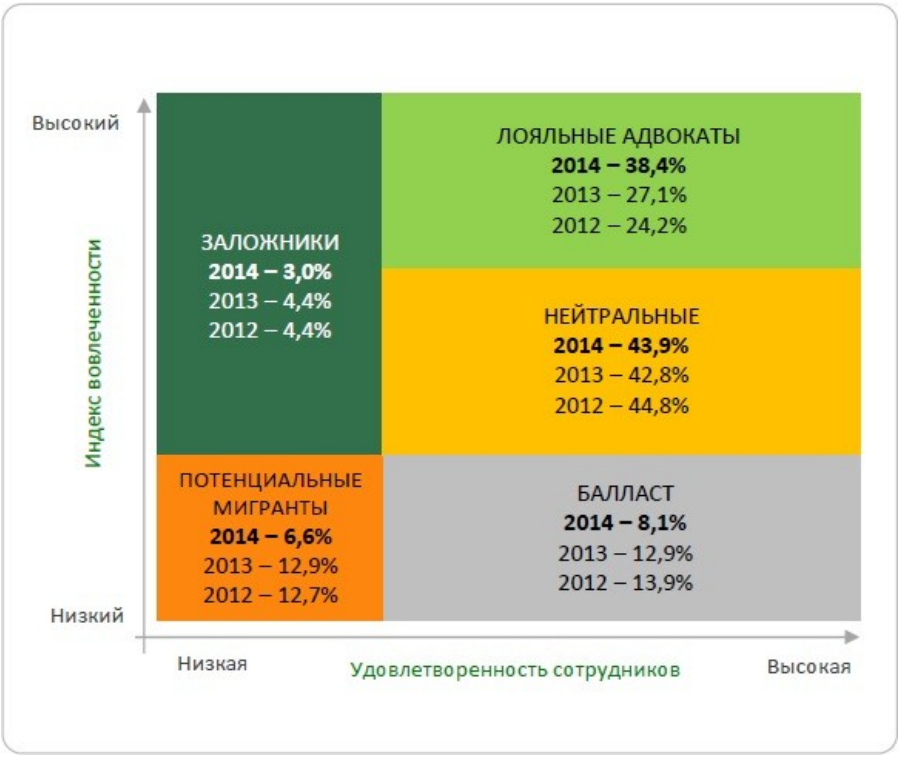

Рис. 4 Сегментация сотрудников Сбербанка по уровню лояльности в долях

Основные направления удержания/ повышения вовлеченности в 2015 году:

- Подробные отчеты и библиотека готовых решений с конкретными и практичными рекомендациями для каждого менеджера;
- Внедрение нового формата мотивационных программ для улучшения качества обратной связи и внедрения новых ценностей;
- Внедрение нового стандарта адаптации сотрудников;
- Увеличение охвата руководителей тренингом «HR-менеджмент» (2014: 15 тысяч, 2015: 5,6 тысяч (75% от целевой аудитории)
- Внедрение системы наставничества;
- Работа над «красными зонами» с точки зрения организации рабочих процессов и условий труда.[25]

2.3. Рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России»

Сильная ("культовая") корпоративная культура включает в себя 3 аспекта:

1) Содержание (миссия, ценности, цели, приоритеты развития, инструменты);

2) Однородность (все части организации на 80% имеют похожую культуру, на 20% адаптируют ее к особенностям профессии/уровню управления/стилю руководителя);

3) Эмоциональная приверженность (люди верят и ведут в себя в соответствии с культурой).

«Любые технологии в нашем бизнесе можно скопировать, любые продукты в нашем бизнесе можно воссоздать, но выделиться и создать уникальную организацию можно только с помощью одного – мы должны создать компанию с уникальной корпоративной культурой» – Президент, Председатель Правления ОАО «Сбербанк России» Герман Оскарович Греф, ГОСА 2014г.[25]

Культура Сбербанка – это особая среда, которая позволяет сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше.

Диагностика состояния корпоративной культуры в настоящее время проводится с помощью следующих инструментов:

1. Интервью, которое позволяет установить контакт с персоналом и получить информацию, отличную от информации в документах и анкетах;

2. Фокус-групп с различными уровнями сотрудников Банка, которые, с одной стороны, позволяют выявить настроения, потребности персонала, с другой – вовлекают рядовых работников в процесс развития корпоративной культуры;

3. Опроса вовлеченности, который дает сведения о том, каково представление сотрудника о его месте в компании, о его важности для бизнес-процессов;

4. Типологии, позволяющей определить к какому типу относится корпоративная культура Банка и соотнести особенности данной корпоративной культуры с признаками данного типа;

5. Наблюдения за рабочими ситуациями в различных подразделениях Банка, которые дают представление о поведении сотрудников не только в рамках нормативных документов, но и отношении с внутренними и внешними клиентами;

6. Опроса клиентов, который может дать объективный взгляд со стороны на компанию.

В 2014г. международная консалтинговая компания McKinsey & Company проводила сравнительный анализ корпоративной культуры 2008г и 2014г.

По сравнению с 2008г. Банк сделал огромный шаг в совершенствовании корпоративной культуры: есть атрибуты, которые необходимо развить, но также есть текущие атрибуты, которые необходимо сохранить.

Итак, текущие атрибуты, от которых необходимо отказаться:

- бюрократизм;
- иерархичность;
- соперничество;
- стремление к статусу.

Текущие атрибуты, которые необходимо сохранить:

- ориентация на клиента;
- новаторство;
- непрерывное совершенствование;
- ответственность за результат;
- эффективность.

Желаемые атрибуты для развития:

- уважение к внутренним клиентам;
- в центре внимания – сотрудники;
- доверие и открытость;
- готовность к сотрудничеству.

Также в 2014г. были проведены массовые интервью с сотрудниками, по итогам которых был выявлен потенциал для развития корпоративной культуры Банка.

Негативные атрибуты культуры сегодня:

▪Слова и дела некоторых руководителей не всегда совпадают.

▪Руководители очень разные, не всегда единый взгляд и действия команды, разногласия Центральным аппаратом и Территориальными банками .

▪Сильные и разные субкультуры, команда = мое подразделение.

▪На развитие людей не всегда хватает времени и навыков.

▪Много негативной (часто публичной) и мало позитивной обратной связи.

▪Страх ошибки и наказания, отчет иногда важнее реальности .

▪Медленное принятие и реализация решений.

▪Избыточный предварительный контроль, недоверие.

▪Результат (а часто его видимость) любой ценой.

Атрибуты желаемой культуры:

▪Руководитель дает пример культуры своим поведением, коммуникацией и наставничеством.

▪Руководители имеют единое видение со своим лидером.

▪Команда = весь банк (кросс-функциональное взаимодействие и единая культура).

▪Лидеры растят лидеров (наставничество, менторство и коучинг обязательны).

▪Позитивная обратная связь и гордость успехами

▪Честность и право на ошибку для быстрой и системной реакции на проблемы и инноваций

▪Быстрые договоренности и их реализация, демократура (демократия в обсуждении, диктатура в реализации).

▪Доверие и полномочия, ответственность, контроль отклонений и постконтроль.

▪Реальный и системный результат через эффективное управление людьми и ресурсами.

Как резюме проведенных исследований *необходимо разработать единую программу по развитию корпоративной культуры*.

Цели этой программы:

▪Повышение вовлеченности сотрудников.

▪Повысить удовлетворенность и лояльность внутренних и внешних клиентов.

▪Построить культуру, в центре которой лежит миссия.

▪Построить зрелую и эффективную организацию.

Приоритетные атрибуты программы- это переход*:*

▪От страха ошибки и неудачи к инициативе, инновациям, творчеству и праву на ошибку.

▪От страха наказания от начальника к пониманию сотрудником своей значимости для организации и уверенности в завтрашнем дне

▪От разобщенности к командности, доверию и взаимопомощи

▪От функциональных и территориальных «колодцев» к общей команде Банка

▪От отсутствия понимания между разными уровнями управления к системе взаимодействия, основанной на открытости и уважении, профессионализме и отсутствии страха

▪От коллективной безответственности к персональной ответственности

Амбициозные результаты по окончанию проекта:

▪Обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество Сбербанка

▪Сформировать модели поведения сотрудников, соответствующие миссии и ценностям и способствующие выполнению стратегии

▪Добиться HR – бренд лучшего работодателя на рынке

▪Принести пользу российскому обществу в целом (образовательные проекты, благотворительность, кадровый резерв, инструменты изменения культуры)

Основные направления работы по программе на 2015г. представлены в Таблице 7:

Таблица 7.

Основные направления работы по программе на 2015г

Область деятельности	**Действия**
Коммуникации	▪Каскадирование Книги ценностей и Кодекса ▪Страница корпоративной культуры на корпоративном портале банка ▪Коммуникация приоритетов в области корпоративной для руководителей блоков ▪«Горячая линия» по вопросам корпоративной культуры
Обучение	▪Программы по корпоративной культуре и по эмоциональному интеллекту ▪Библиотека примеров по трансформации корпоративной культуры ▪Адаптация программ обучения корпоративного университета
Пример руководителя / ролевые модели	▪Приоритеты в части целевых моделей поведения и стилей лидерства для руководителей ▪Запуск пилота по стилям лидерства и климату внутри коллектива ▪Система нематериальной мотивации (актуализация / дополнение / систематизация), разработка и запуск программы нематериального поощрения для проектных команд (пилот) ▪Руководство и тренинг для менеджеров по использованию нематериального поощрения ▪Примеры действий / ритуалов для руководителей (открытая коммуникация и позитивная мотивация) ▪Награждение лидеров корпоративной культуры Сбербанка

Изменения в HR-процессах	▪Программа для сотрудников по рекомендации друзьям / бывшим коллегам работать в Сбербанке ▪Панели для интервьюирования кандидатов с участием представителей кросс-функций ▪Обязательное интервьюирование кандидатов по ценностям Банка и тренинг по навыкам проведения интервью
Вовлеченность	▪Завершение анализа результатов опроса вовлеченности за 2014 год ▪Библиотека готовых решений по повышению вовлеченности ▪Обучение HR и руководителей по работе с результатами ▪Подготовка к опросу 2015г ▪Концепция развития волонтерства ▪Социальные проекты: Сбербанк для детей и родителей, Сбербанк для России: teach4russia

Вывод по главе 2.

Во второй главе работы представлена общая характеристика ОАО «Сбербанк России». ОАО «Сбербанк России» — российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. Анализ финансовых показателей деятельности банка показал положительную тенденцию основных показателей, что говорит о грамотном управлении организацией.

Анализ процесса формирования корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк» показал, что понятию «корпоративная культура» в организации уделяется особое значение. Так, развитие корпоративной культуры лежит в основе стратегии развития банка до 2018 года.

Корпоративная культура Сбербанка – это особая среда, которая позволяет сотрудникам проявлять свои лучшие качества, достигать стабильно высокого профессионального результата, превосходить ожидания клиентов и чувствовать гордость за свою работу и за Банк в целом.

В главе были предложены рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России». В основе предложенных рекомендаций лежит единая программа по развитию корпоративной культуры. Были обозначены цели этой программы, приоритетные атрибуты, спрогнозированы амбициозные результаты проекта, предложены основные направления работы по программе на 2015г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы были реализованы следующие задачи:

1. Рассмотрена корпоративная культура как инструмент управления современной организацией.

2. Проведен анализ корпоративной культуры на примере ОАО «Сбербанк России».

3. Разработаны рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России».

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

В целом эффективную корпоративную культуры отличает следующее: слаженность, взаимодействие; удовлетворение работой и гордость за ее результаты; преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам; высокая требовательность к качеству труда; готовность к переменам.

Анализ корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России» показал, что этому аспекту деятельности организации уделяется особое внимание. Со слов Президента ОАО «Сбербанк России» Германа Оскаровича Грефа: «Любые технологии в нашем бизнесе можно скопировать, любые продукты в нашем бизнесе можно воссоздать, но выделиться и создать уникальную организацию можно только с помощью одного – мы должны создать компанию с уникальной корпоративной культурой». Именно эти слова Президента компании могут служить подтверждением того, какое место уделяется корпоративной культуре в организации.

Культура Сбербанка – это особая среда, которая позволяет сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше.

В 2014 году было проведено исследования корпоративной культуры в организации, в результате которого были выявлены негативные атрибуты культуры сегодня:

▪Слова и дела некоторых руководителей не всегда совпадают;

▪Руководители очень разные, не всегда единый взгляд и действия команды, разногласия Центральным аппаратом и Территориальными банками;

▪На развитие людей не всегда хватает времени и навыков;

▪Много негативной (часто публичной) и мало позитивной обратной связи.

Также в рамках исследования были выявлены атрибуты желаемой культуры.

Как резюме проведенных исследований было принято решение разработать единую программу по развитию корпоративной культуры.

Цели этой программы:

▪Повышение вовлеченности сотрудников;

▪Повысить удовлетворенность и лояльность внутренних и внешних клиентов;

▪Построить культуру, в центре которой лежит миссия;

▪Построить зрелую и эффективную организацию;

Исходя из этих целей, были определены задачи и основные направления работы по программе на 2015г.

Например, в области коммуникаций предложено:

▪Каскадирование книги ценностей и Кодекса;

▪Создание страницы корпоративной культуры на корпоративном портале банка;

▪Коммуникация приоритетов в области корпоративной для руководителей блоков;

▪Запуск «горячей линии» по вопросам корпоративной культуры

В области обучения предложено:

▪разработать программы по корпоративной культуре и по эмоциональному интеллекту;

▪организовать Библиотеку примеров по трансформации корпоративной культуры;

▪разработать адаптацию программ обучения корпоративного университета.

Аналогичные рекомендации обозначены и в других областях деятельности организации.

Таким образом, цель исследования – рассмотреть феномен корпоративной культуры и разработать рекомендации по развитию корпоративной культуры в ОАО «Сбербанк России» - достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — Изд. 3-е, испр. — М.: Аст-Пресс, 2012.
2. Диал Т. Е., Кеннеди А. А. Корпоративная культура. — М.: КноРус, 2013.
3. Занковский А.Н. Организационая психология: издание 2-е. – М.: Издательство МПСИ; 2012 г.
4. Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры. — М.: Банки и биржи, 2012.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — Изд. 2-е. — СПб.: Питер, 2013.
6. Демидова А. В. Теория организации. — М.: Дело, 2006.
7. Иода Е. В., Унанян И. Р. Основы организации деятельности коммерческого банка: Учеб. пособие . - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2013.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012.
9. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. - М.: Высшая школа, 2013.
10. Баринов В.А., Макаров Л.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - М.: РИОР, 2012.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2013.
12. Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Проспект, 2012.
13. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2012.
14. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 2012.
15. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Питер, 2012.

16. Карташова Л.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2013.
17. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. – М.: Экономика, 2012.
18. Брэддик К. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 2012.
19. Вершигорова Е.Е. Основы менеджмента. – М.: Инфра-М, 2012.
20. Дурович А.П. Основы маркетинга: Учеб. Пособие. – М.: Новое знание, 2011.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2013.
22. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2011.
23. www.hr-portal.ru
24. www. cbr.ru
25. www.sberbank.ru
26. www.cultmanager.ru
27. www.cfin.ru
28. www.kommersant.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Территориальные банка Сбербанка России

- **Волго-Вятский банк** — Нижегородская область, Владимирская область, Кировская область, Республика Мордовия, Республика Марий Эл, Чувашская республика, Республика Татарстан;
- **Байкальский банк** — Забайкальский край, Иркутская область, Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия);
- **Восточно-Сибирский банк** — Красноярский край, Республика Тыва, Республика Хакасия;
- **Дальневосточный банк** — Хабаровский край, Амурская область, Приморский край, Сахалинская область, Еврейская автономная область, Магаданская область, Камчатский край, Чукотский автономный округ. Ранее существовал Северо-Восточный банк, вошедший в 2013—2014 годах в состав Дальневосточного банка.
- **Западно-Сибирский банк** — Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Омская область;
- **Западно-Уральский банк** — Пермский край, Республика Коми, Удмуртская республика;
- **Московский банк** — г. Москва (со 2 ноября 2009 года);

- **Поволжский банк** — Самарская область, Ульяновская область, Оренбургская область, Саратовская область, Волгоградская область, Астраханская область,Пензенская область;

- **Северный банк** — Ярославская область, Костромская область, Ивановская область, Вологодская область, Архангельская область, Ненецкий автономный округ;

Продолжение Приложения 1

- **Северо-Западный банк** — г. Санкт-Петербург, Ленинградская область, Мурманская область, Калининградская область, Псковская область, Новгородская область, Республика Карелия;
- **Северо-Кавказский банк** — Ставропольский край, Республика Ингушетия, Республика Северная Осетия - Алания, Кабардино-Балкарская республика,Республика Дагестан, Карачаево-Черкесская республика, Республика Калмыкия, Чеченская республика;

- **Сибирский банк** — Новосибирская область, Томская область, Кемеровская область, Алтайский край, Республика Алтай;

- **Среднерусский банк** — Московская область, Тверская область, Калужская область, Брянская область, Смоленская область, Тульская область, Рязанская область;

- **Уральский банк** — Свердловская область, Челябинская область, Курганская область, Республика Башкортостан;

- **Центрально-Черноземный банк** — Воронежская область, Орловская область, Липецкая область, Курская область, Белгородская область, Тамбовская область;

- **Юго-Западный банк** — Ростовская область, Краснодарский край, Республика Адыгея. На территории Крыма и Севастополя работает дочернее предприятие, входящее в состав Юго-Западного банка.

Приложение 2

Дочерние организации ОАО «Сбербанк России»

Наименование	Деятельность	Доля владения, в %	Страна присутствия
ООО «Сбербанк Инвестиции»	инвестиционная компания	100	Россия
ООО «Сбербанк Капитал»	инвестиционная компания	100	Россия
ООО «Управляющая компания Сбербанка»	услуги по управлению активами	100	Россия
ЗАО «Сбербанк	лизинговая компания	100	Россия

Лизинг»			
ЗАО «Сбербанк-АСТ»	один из пяти российских операторов для проведения открытых аукционов в электронной форме на право заключения государственных контрактов на поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг для федеральных нужд	100	Россия

Продолжение Приложения 2

Наименование	Деятельность	Доля владения, в %	Страна присутствия
ЗАО «Сбербанк-Технологии»	ИТ-компания	100	Россия
ЗАО «Центр программ лояльности»	программы лояльности	100	Россия
ООО «Аукцион»	оценочная компания	100	Россия
НПФ Сбербанка	негосударственный пенсионный фонд	100	Россия
ЗАО «Объединённое кредитное бюро»	бюро кредитных историй	50	Россия
ДБ АО «Сбербанк»	дочерний банк в Казахстане	100	Казахстан
АО «Сбербанк России»	дочерний банк на Украине	100	Украина
ОАО «БПС-Сбербанк»	дочерний банк в Республике Беларусь	100	Беларусь
Сбербанк Швейцария (Sberbank Switzerland AG) (бывший SLB Commercial Bank AG)	дочерний банк в Швейцарии	100	Швейцария

Продолжение Приложения 2

Наименование	Деятельность	Доля владения, в %	Страна присутствия
Sberbank Europe AG (бывший Volksbank International AG)	банковская группа	100	Австрия, Венгрия, Чехия, Словакия, Хорватия, Словения, Сербия, Босния и Герцеговина (Баня-Лука), Украина
ООО СК «Сбербанк страхование»	страховая компания	100	Россия
ООО «Хрустальные башни»	строительство	50,01	Россия
ЗАО «Рублево-Архангельское»	строительство	100	Россия
ОАО «Красная поляна»	строительство	50,03	Россия
ОАО «Сбербанкстрой Холдинг» (бывшее ООО «Интеко»)	строительство	100	Россия
«Дервейс»	автосборочный завод	51	Россия

ЗАО «Сбербанк КИБ»	инвестиционный бизнес	100	Россия, США, Великобритания, Кипр
ООО «Спецдепозитарий Сбербанка»	специализированный депозитарий	100	Россия
Sberbank Turkish (бывший «DenizBank»)	банковский бизнес	100 %	Турция

Приложение 3

Основные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность ОАО «Сбербанка России»

- Конституция Российской Федерации.
- Гражданский кодекс Российской Федерации (**редакция от 30.01.2014).**
- Федеральным законом от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
- Федеральным законом от 2 декабря 1990 года № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. **от 03.04.2014**).
- Положение «О ведении бухгалтерского учёта в кредитных организациях, расположенных на территории РФ» от 16.07.2012 №385-П.
- Федерального закона от 25 февраля 1999 года № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».
- Федеральным законом от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
- Федеральным законом от 7 августа 2001 года № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

- Федеральный закон от 10 декабря 2003 года № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле».
- Федеральный закон от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях».
- Федеральный закон РФ от 26.03.1998 г. №41-ФЗ «О драгоценных металлах и драгоценных камнях».
- Федеральный закон РФ от 26.12.95 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах».
- Положение «О безналичных расчётах в РФ» от 19.06.12 г. №383-П (ред. 15.07.13 г.).

Приложение 4

Организационная структура ОАО «Сбербанк России»

Орган управления	**Функции**
Общее собрание акционеров	Общее собрание акционеров является высшим органом управления Сбербанка. На общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности банка. Перечень вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, определен Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ и Уставом банка
Наблюдательный совет	В соответствии с Уставом общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный совет. К компетенции Наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка, назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий, вопросы созыва и подготовки Общих собраний

	акционеров, рекомендации по размеру дивидендов по акциям, периодическое заслушивание отчетов Президента, Председателя Правления о деятельности банка и другие вопросы. Наблюдательный совет Сбербанка России состоит из 17 членов.

Продолжение Приложения 4

Орган управления	**Функции**
Комитеты Наблюдательного совета	Комитеты Наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций по ним. Формирование Комитетов осуществляется ежегодно из числа членов Наблюдательного совета. В состав каждого Комитета включаются независимые директора. Комитеты способствуют рабочему взаимодействию с органами управления банка. Решения Комитетов носят рекомендательный характер.
Комитет по аудиту	Осуществляет предварительную оценку кандидатов в аудиторы банка, подготавливает рекомендации Наблюдательному совету по выбору аудиторской организации для утверждения на общем собрании акционеров, вырабатывает рекомендации по проекту договора, заключаемого с аудитором, рассматривает заключения аудитора и Ревизионной комиссии, оценивает эффективность внутреннего контроля, предварительно рассматривает годовую финансовую отчетность.

Продолжение Приложения 4

Орган управления	Функции
Комитет по кадрам и вознаграждениям	Вырабатывает принципы и критерии определения размера вознаграждения членов Наблюдательного совета и исполнительных органов банка, подготавливает предложения по определению существенных условий договоров с членами Наблюдательного совета и исполнительных органов банка, определяет критерии подбора кандидатов в члены Наблюдательного совета и исполнительных органов банка, а также осуществляет предварительную оценку указанных кандидатов.
Комитет по стратегическому планированию	осуществляет рассмотрение и проводит оценку долгосрочных тенденций развития рынка банковских операций, проводит анализ проектов стратегий, концепций, программ, планов стратегического развития банка, в том числе в целях оценки стратегического риска, и подготовки предложений по их утверждению и доработке, разрабатывает предложения по формированию политики банка в области управления рисками, осуществляет анализ и оценку адекватности и эффективности систем управления рисками банка для содействия в создании условий надлежащего управления рисками и др.

Продолжение Приложения 4

Орган управления	**Функции**
Правление	Руководство текущей деятельностью банка осуществляется Президентом, Председателем Правления и Правлением. Правление является коллегиальным исполнительным органом управления. Правление предварительно обсуждает все вопросы, подлежащие рассмотрению Общим собранием акционеров и Наблюдательным советом банка, определяет политику банка в сфере управления рисками и других областях деятельности, обсуждает отчеты руководителей подразделений центрального аппарата банка и руководителей территориальных банков об итогах деятельности, организует внедрение в практику работы банка наиболее прогрессивных банковских технологий, осуществляет реализацию проектов по комплексной автоматизации банковских работ, обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры, решает текущие вопросы деятельности банка
Комитеты Банка	
Комитет по розничному кредитованию	Обеспечивает реализацию политики банка в области кредитования физических лиц
Комитет по вопросам управления персоналом	Обеспечивает реализацию Стратегии развития банка в части управления персоналом

Комитет по процессам и технологиям	Обеспечивает реализацию Стратегии развития банка в части развития процессов и технологий

Продолжение Приложения 4

Орган управления	**Функции**
Комитет по корпоративному бизнесу	Обеспечивает реализацию Стратегии развития банка в части обслуживания корпоративных клиентов (крупнейших, крупных, средних корпоративных клиентов и предприятий малого и микробизнеса)
Комитет по розничному бизнесу	Обеспечивает реализацию Стратегии развития банка в части обслуживания розничных клиентов (физических лиц).
Комитет по управлению активами и пассивами	Обеспечивает реализацию Стратегии развития банка в части управления активами и пассивами, управления риском ликвидности и рыночными рисками.
Комитет по предоставлению кредитов и инвестиций	Осуществляет совершенствование и обеспечение реализации кредитной политики банка.
Комитет по проблемным активам	Обеспечивает эффективную деятельность банка по урегулированию проблемной задолженности.
Комитет по управлению дочерними и зависимыми обществами	Обеспечивает решение задач, поставленных банком перед дочерними и зависимыми обществами ОАО «Сбербанк России»
Комитет по рискам группы	Обеспечивает разработку, реализацию и совершенствование стратегии и политики в области управления всеми рисками, присущими

	деятельности группы ОАО «Сбербанк России»

Продолжение Приложения 4

Орган управления	**Функции**
Комитет по управлению дочерними банками	Рассматривает вопросы бизнес-планирования дочерних банков, предложения по созданию и ликвидации дочерних и зависимых обществ, интеграции приобретенных активов, результаты проверок дочерних банков
Комитет по международным сделкам	Одобряет сделки дочерних банков с клиентами/контрагентами, устанавливает лимиты
Комитет по рискам трейдинга	Обеспечивает реализацию Стратегии развития банка в части управления рисками операций на финансовых рынках
Комитет по инвестиционному бизнесу	Утверждает линейки инвестиционных и их ценовых параметров
Комитет по комплаенс	Управляет комплаенс-риском, принимает решения по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов
Конкурсная комиссия	Занимается аккредитацией поставщиков, рассмотрением конкурсных предложений при закупке товаров, работ, услуг
Коллегия	В банке функционирует постоянно действующий коллегиальный рабочий орган — Коллегия банка, в состав которой входят члены Правления банка, руководители территориальных и дочерних банков. Коллегия является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития банка и выработки оптимальных решений, учитывающих особенности регионов

Продолжение Приложения 4

Орган управления	**Функции**
Ревизионная комиссия	Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью банка годовым Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия в количестве 7 человек. Ревизионная комиссия проверяет соблюдение банком законодательных и других актов, регулирующих его деятельность, постановку внутреннего контроля в банке, законность совершаемых операций. Ревизионная комиссия дает оценку достоверности данных, включаемых в годовой отчет и содержащихся в годовой бухгалтерской отчетности банка
Система внутреннего контроля банка	Система внутреннего контроля банка организована в соответствии с требованиями Банка России в целях обеспечения эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности, управления активами и пассивами, поддержания рисков на уровне, не угрожающем интересам акционеров и клиентов банка. В соответствии с международной практикой организации внутреннего контроля банк проводит мероприятия по повышению эффективности системы внутреннего контроля на всех уровнях управления, по всем направлениям деятельности и во всех структурных подразделениях банка, а также по поддержанию соответствия уровня развития системы внутреннего

	контроля характеру и масштабам деятельности банка.