

**ОЛИМПИАДА ШКОЛЬНИКОВ «ШАГ В БУДУЩЕЕ»**

**НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ СОРЕВНОВАНИЕ «ШАГ В БУДУЩЕЕ, МОСКВА»**

*регистрационный номер*

**Инженерный бизнес и менеджмент**  
*название факультета*

**ИБМ-4 «Менеджмент»**  
*название кафедры*

Применение принципов самоменеджмента при построении самообучающихся организаций на примере ПАО «Сбербанк»

**Автор:**

Малинина Ольга Викторовна  
Школа № 1568 имени Пабло Неруды, 11 класс

**Научный руководитель:**

**Яковлева Мария Владимировна**  
*фамилия, имя, отчество*  
**МГТУ им. Н. Э. Баумана**  
*место работы*  
**ассистент каф. ИБМ-4**  
*звание, должность*

*подпись научного руководителя*

**Москва – 2020**

## Аннотация

В работе рассмотрен вопрос понятия самоменеджмента (эффективного управления собой и своей жизнью) и реализации для этого специальных практик (образ жизни, питания, организации коммуникаций и т.п.). Показано, что одним из инструментов повышения результативности самоменеджмента является применение нейронаук. Нейронауки – междисциплинарная область знаний, занимающаяся изучением нейронных процессов. Традиционно изучением нервной системы занималась нейробиология, однако сейчас нейронауки включают в себя целый ряд областей, таких как когнитивная наука, химия, информатика, инженерия, лингвистика, медицина, физика, философия и психология.

Проанализировано понятие самообучающейся организации (организации, которые находятся в постоянном развитии и адаптируются к постоянно изменяющейся внешней среде), показаны сильные стороны такой организации, описаны ограничения, мешающие организации стать таковой. Показано, что привлечение людей, владеющих методиками самоменеджмента, способствует становлению самообучающихся организаций.

Проанализированы некоторые документы ПАО «Сбербанк» и полученные результаты. Сделан вывод, что данный банк уже является обучающейся организацией и необходимо вырабатывать рекомендации для поддержания заданной высокой планки.

Проанализирована деятельность Лаборатории нейронаук и поведения человека Сбербанка, сделано предложение о дополнительных направлениях деятельности этой лаборатории для поддержания Сбербанком уровня самообучающейся организации.

## Оглавление

Аннотация .....	2
Введение.....	4
1 Основные понятия, сущность и принципы самоменеджмента .....	6
1.1 Определения и составляющие самоменеджмента.....	6
1.2 Методы и принципы самоменеджмента .....	8
1.3 Преимущества самоменеджмента .....	9
1.4 Важность понимания законов мышления для успешного самоменеджмента.....	9
2 Нейронауки в менеджменте .....	10
2.1 Виды нейронаук.....	10
2.2 Нейроменеджмент .....	11
2.3 Применение концепции нейроменеджмента в РФ.....	12
2.4 Как достичь результативного самоменеджмента, используя нейронауки.....	13
3 Построение самообучающейся организации (на примере ПАО Сбербанк) 14	
3.1. Определение, признаки и преимущества самообучающейся организации.....	14
3.2. Что мешает на пути становления? .....	16
3.3. Решение проблемы с использованием нейронаук и самоменеджмента 19	
3.4. Сбербанк как самообучающаяся организация .....	20
3.5. Лаборатория нейронаук и поведения человека в ПАО Сбербанк .....	21
3.6. Рекомендации для поддержания Сбербанка как самообучающейся организации.....	22
Выводы и предложения .....	22
Список использованных источников.....	24
Приложение 1. Описание вакансии в лаборатории нейронаук и поведения человека ПАО «Сбербанк».....	26

## Введение

Актуальность темы исследования определяется значительным прогрессом, который достигнут в последнее время в науках, изучающих поведение человека, причем как на уровне внешнего понимания процессов высшей нервной деятельности (психология), так и на уровне физиологических процессов, формирующих мышление и основанное на нем поведение (нейронауки). Современные методики позволяют добиться прогноза поведения человека, анализируя оставляемый человеком «цифровой след». Таким образом, становится возможным с помощью знания нейронаук как изучать поведение человека, в том числе и свое, так и формировать его.

При этом важно понять, как усилия и способности одного человека вливаются в организацию. Развивается ли эта организация? Удовлетворяет ли организация естественной потребности человека в развитии и самосовершенствовании? Или, наоборот, превращается в «гроб для талантов»? Термин «самообучающаяся организация» известен давно, но может ли отдельный сотрудник иметь в ней голос? Может ли он активно продвигать свою карьеру в рамках этой организации или его судьба – самообучаться в потоке вместе с коллегами на конвейере в рамках разработанной системы? Эти и другие вопросы показывают значимость и актуальность поднимаемой проблемы взаимодействия индивидуального самоменеджмента и самообучающейся организации.

Цель работы: Детализация принципов самоменеджмента и анализ их применения в самообучающихся организациях на примере ПАО «Сбербанк».

Задачи работы:

1. Изучить терминологию, принципы и составные части самоменеджмента исходя из специфики решаемых человеком задач.
2. Изучить понятие «самообучающаяся организация», как наиболее перспективный способ построения организации в информационную эпоху.

3. Анализ применения разработанных принципов на примере ПАО «Сбербанк», разработать предложения по оптимизации использования ресурсов ПАО «Сбербанк».

В работе впервые показана связь необходимости учета законов нейронаук для формирования успешной самообучающейся организации через самоменеджмент персонала этой организации. Предложены рекомендации для ПАО «Сбербанк» для того, чтобы остаться самообучающейся организацией.

# 1 Основные понятия, сущность и принципы самоменеджмента

## 1.1 Определения и составляющие самоменеджмента

Термин «самоменеджмент» или «само-менеджмент» еще не устоялся в науке. Однако, так составляющие этого термина являются знакомыми, вполне логично, что речь идет о менеджменте себя или управлении собой. Исходя из этого можно привести несколько приемлемых определений этого термина:

1. самоменеджмент – это умение управлять собой, умение руководить процессом управления во времени, пространстве, общении, деловом деле.
2. самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей.
3. самоменеджмент – это наука о самоуправлении, самоорганизации, самовоспитании и саморазвитии человека [1].

Данная методика позволяет достигать лучших результатов при меньших нагрузках. Также речь идет о применении в работе эффективных методов, которые обеспечивают экономию ресурсов.

Сущность самоменеджмента может быть выражена в следующих положениях:

- определение целей (они непременно должны быть реалистичными и, желательно, конкретными);
- создание в своем сознании картины успеха (включите сюда свое материальное положение, окружение и прочие моменты);
- использование методики "больших скачков", которая подразумевает быстрый переход к конкретным действиям;
- безусловная вера в собственные силы и достижение успеха;
- сосредоточение на основных целях и отсеивание второстепенных;

- умение держать себя в руках и начинать действия заново в случае неудачного опыта [2].

По мнению Ольги Ивановой, автора статьи (<https://fb.ru/article/251200/samomenedjment---eto-printsipyi-suschnost-funktsii-metodyi-samomenedjmenta-samomenedjment-organizatsii>), составляющие части самоменеджмента:

- управление временем (определение пропорций труда и отдыха)
- управление финансовыми средствами (определение свободных ресурсов)
- управление коммуникациями (поиск связей и источников информации)
- управление рабочим пространством (организация рабочего места в соответствии с эргономическими и прочими требованиями)

По мнению автора, есть еще несколько составляющих самоменеджмента, а именно:

- Управление долгосрочными целями и смыслами
- Управление эмоциями
- Управление мышлением

Исходя из вышеизложенного, можно составить структурную схему самоменеджмента (рис. 1)

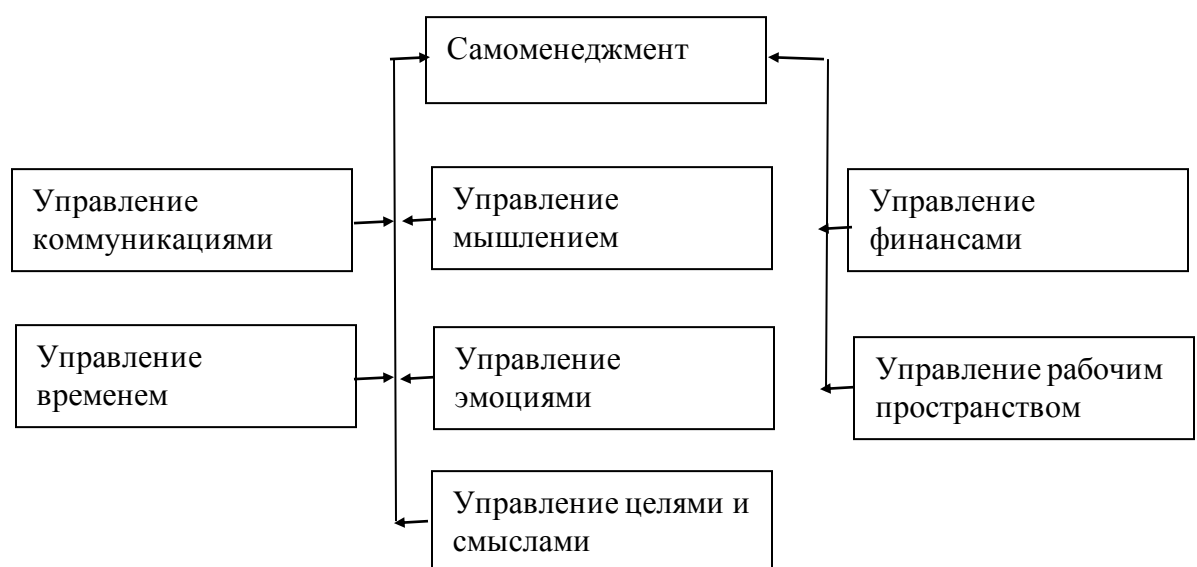


Рис. 1. Структурная схема самоменеджмента.

## 1.2 Методы и принципы самоменеджмента

Исходя из представленной структурной схемы, можно наглядно увидеть некоторые распространенные методы (или технологии) самоменеджмента:

- Метод организационного управления (планирование дальнейшей деятельности)
- Методика саморегуляции стресса (способность сопротивляться внешним негативным влияниям, сохраняя при этом психологическое равновесие и работоспособность)
- Аутогенная тренировка (самовнушение и самоубеждение в собственных силах и способностях)
- Медитация и ряд других

Важно отметить, что для указанных методов важно уметь управлять процессами в своем мышлении, на что будет обращено внимание в дальнейшем.

Принципы самоменеджмента могут быть описаны следующим образом. Четкому планированию и распределению операций должно подвергаться только 60% рабочего времени. При этом оставшиеся 40% должны оставаться незанятыми на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, срочных переговоров, а также контактов как внутри организации, так и за ее пределами. Кроме того, запланированные вами дела чисто физически могут занять большее количество времени. Планирование рабочего времени не должно иметь одномоментный характер. Данная работа должна проводиться регулярно и систематично. Кроме того, вы можете постоянно вносить коррективы в разработанную программу действий. Плановые показатели должны быть реалистичными и разрабатываться на основе реальных возможностей каждого отдельно взятого человека. За основу можно брать отчетные показатели предыдущих периодов или специальные расчеты. Для эффективного самоменеджмента важную роль играет такое понятие, как



компенсация потерь времени. Имеется в виду, что если у вас появилось "окно" сегодня, то лучше его потратить на выполнение части задач, запланированных на завтра. Составляя отчет о проделанной работе, фиксируйте не количество выполненных действий, а достигнутые результаты в реальном выражении. Это поможет создать объективную картину выполнения плана. Для того чтобы выполнение работ производилось своевременно, важно, чтобы планы были четко согласованы во времени. Желательно завершать работы немного раньше дедлайна, чтобы иметь возможность внести необходимые коррективы. Если планы составляются на разных уровнях (директор, линейные руководители, подчиненные), то они должны быть согласованы во времени.

### 1.3 Преимущества самоменеджмента

Согласно [2] выделяют следующие преимущества использования самоменеджмента:

- уменьшение временных затрат, а также прочих ресурсов на выполнение тех или иных работ;
- организация эффективного механизма трудовой деятельности
- отсутствие стрессовых ситуаций
- моральное удовлетворение как руководителям, так и их подчиненным;
- мотивация к дальнейшим активным действиям;
- рост уровня профессионализма и квалификации;
- поиск коротких путей достижения целей.

### 1.4 Важность понимания законов мышления для успешного самоменеджмента

Если посмотреть на схему (рис. 1), то можно заметить, что на значительное количество составляющих самоменеджмента влияет создание и подсознание субъекта управления.

Исходя из этого, автор предлагает рассмотреть нейронауки как важнейший инструмент воздействия менеджера на объект управления.

## 2 Нейронауки в менеджменте

Нейронауки — междисциплинарная область знаний, занимающаяся изучением нейронных процессов. Традиционно изучением нервной системы занималась нейробиология, однако сейчас нейронауки включают в себя целый ряд областей, таких как когнитивная наука, химия, информатика, инженерия, лингвистика, медицина, физика, философия и психология. Развитие нейронаук повлекло за собой создание новых дисциплин, в частности, нейроэтики, нейрокоммуникаций, нейроархитектуры и нейромаркетинга.

### 2.1 Виды нейронаук

Когнитивная нейробиология - наука, изучающая связь активности головного мозга с познавательными процессами и поведением путём совмещения подходов нейробиологии и когнитивной науки.

Нейровизуализация - набор различных методов, позволяющих визуализировать структуру, функции и биохимические характеристики мозга.

Нейроинженерия — Научная дисциплина, входящая в состав биомедицинской инженерии, использующая различные инженерные методы для изучения, восстановления, замены или укрепления нервной системы.

Нейропсихология - наука, целью которой является изучение мозговой организации высших психических функций.

Психофизиология - наука, изучающая нейрофизиологические механизмы психических процессов, состояний и поведения.

Социальная нейронаука - область знаний, изучающая нейронные процессы, которые лежат в основе социального поведения человека.

Нейроэтика - этика нейробиологии и нейронауки, междисциплинарная область исследований, изучающая влияние современной нейронауки на самосознание человека, развитие биомедицины, политико-правовой и моральной сфер жизнедеятельности человека

Нейроэкономика - наука о процессах принятия решений в мозге

Источник: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Нейронауки>

## 2.2 Нейроменеджмент

Важнейшей отраслью знания для настоящей работы, в которой изучаются нейропроцессы, стал нейроменеджмент. В общем понимание менеджмент — управление организациями и людьми в рыночных условиях. Под управлением подразумевается воздействие приводящие к целевому изменению траектории управляемого объекта (см. [3]). Нейронауки позволяют изучать реакцию мозга на то или иное управленческое воздействие, повышая эффективность этого воздействия. Именно это является сутью нейроменеджмента.

Фактором развития нейроменеджмента является насыщенность информационной среды. Появляется необходимость развивать когнитивные процессы, сенсорное и кинетическое восприятие в коммуникационных каналах, анализировать их и применять в управленческой практике. Задачей нейроменеджмента является создание единого понятийного аппарата об интеллекте, как инструменте решения управленческих задач и проблем. В качестве практических примеров применения нейроменеджмента можно привести следующее:

Первое, необходимость учета гендерного(полового) фактора при управлении (мужчины и женщины по-разному реагируют на управленческие сигналы)

Второе, при управлении проектами необходимо учитывать различия между людьми, основанные на разной реакции людей на стресс. При возникновении опасности часть людей замирает, другая часть убегает, третья часть проявляет агрессию. Исходя из этого команда проекта может разделиться на различные группы по поведению при возникновении стрессовых ситуаций, например дедлайна. Часть людей сдаются и не верят в результат, другая пассивно следуют за лидером, и только небольшая группа людей способна мобилизоваться и достигать результатов.

Третье, при обучении персонала производственным навыкам важную роль может играть обучающее видео: выяснилось, что у наблюдателя возбуждаются те же участки головного мозга, что и при выполнении реальной работы. Таким образом мозг «тренируется» для выполнения реальных действий.

Четвертое, нейронаука нашла себя в маркетинге: «визуальный эффект применяется для того, чтобы вызвать эмоции потребителя, сделать рекламу более заметной и запоминающейся. Так, например, при использовании в рекламных кампаниях детских лиц, продажи увеличиваются на 20%» (см. [4]).

Таким образом, можно выделить различные нейронауки, взаимодействующие с нейромаркетингом. Это отображено на рисунке 2.

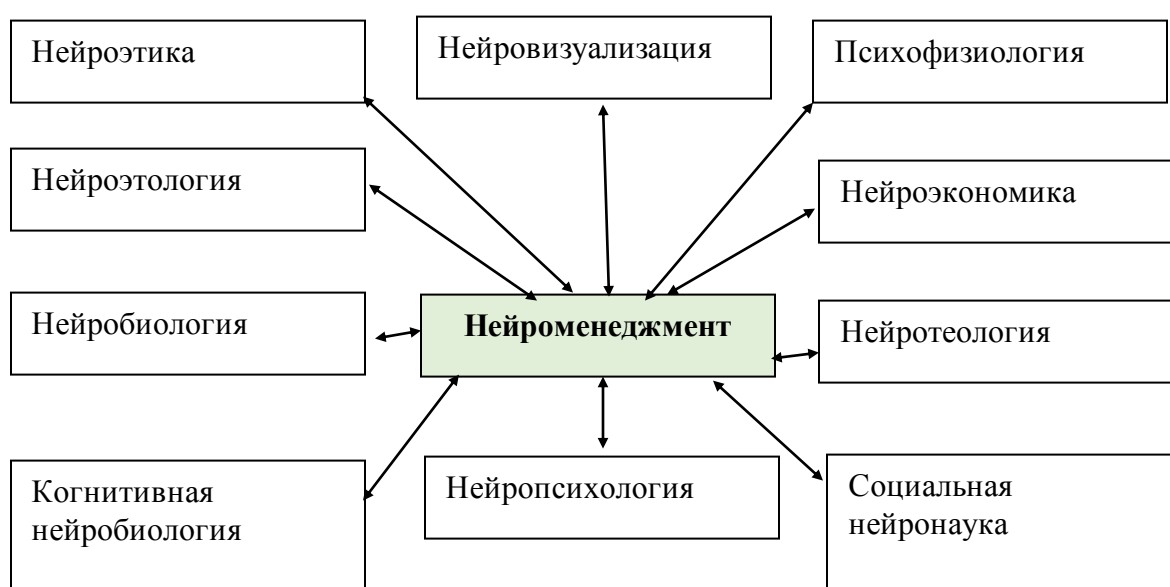


Рисунок 2. Взаимодействие нейронаук и нейромаркетинга

### 2.3 Применение концепции нейромаркетинга в РФ

Тематика нейромаркетинга становится все более популярной в научной и деловой среде. В частности, в Государственном Университете Управления весной 2020 года прошла Международная научно-практическая конференция

«Нейро прожект менеджмент», посвященная данному научному направлению [5].

Некоторые Российские компании начали внедрять нейронауки в свою деятельность, например:

«Лаборатория Мозга» осуществляет комплекс исследовательских работ по нейромаркетингу, при поддержке, организованного на базе Лаборатории Научного центра. Компания обладает рядом патентов в области поиска и оценки целевой аудитории и ее предпочтений. Стратегия работы компании заключается в повышении прибыли клиентов. В портфолио компании кейсы для Сбербанка, LVMH, BMW и других крупных брендов [6].

«SensoryLAB» — компания, применяющая нейротехнологии для решения задач науки и бизнеса, которая специализируется на нейромаркетинговых исследованиях с позиции сенсорного анализа. Основана в 2018 году при поддержке «Сколково» Компания SensoryLAB создает и интегрирует технологии анализа эмоциональных реакций и поведения человека, результаты которого применимы в разработке и оценке продуктов, упаковок, маркетинговых стратегий, рекламных материалов, потребительского опыта, а также в научных исследованиях [7].

ПАО Сбербанк создал «Лабораторию нейронаук и поведения человека». Основной задачей лаборатории является достижение полной релевантности коммуникаций и продуктов экосистемы Сбербанка потребностям человека.

#### 2.4 Как достичь результативного самоменеджмента, используя нейронауки

Как уже было отмечено выше, ряд составляющих самоменеджмента зависят от учета закономерностей мышления человека, то есть от нейронаук. Иначе говоря, эффективный самоменеджмент невозможен без нейроменеджмента, который в свою очередь опирается на знание нейронаук. Таким образом, возникает следующая схема результативного самоменеджмента (рис. 3)

Рисунок 3. Условие результативного самоменеджмента – использование нейронаук



### 3 Построение самообучающейся организации (на примере ПАО Сбербанк)

3.1. Определение, признаки и преимущества самообучающейся организации  
Самообучающаяся организация — это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты.

Основы обучающейся организации:

1. Системное мышление. целостное восприятие предметов и явлений, учитывая их связи между собой
2. Личное совершенствование. Стремление и способность организации к обучению равна стремлению и способности к обучению ее сотрудников.
3. Ментальные модели. Глубоко укоренившиеся убеждения, обобщения или даже картинки и представления, влияющие на восприятие человеком окружающего мира и его реакцию по отношению к действительности. Зачастую люди не отдают себе отчета о сформировавшихся у них ментальных моделях или о том, какое влияние те оказывают на их поведение.
4. Формирование общего видения. Практика совместного видения включает навыки конкретизации совместной «картины будущего», стимулирующей у сотрудников искреннюю заинтересованность и вовлеченность, а не просто конформизм.
5. Командное обучение. Осуществляется в форме тренингов и семинаров, а также в самом трудовом процессе посредством открытых диалогов, дискуссий, обмена опытом. Диалог характеризуется своей

исследовательской природой, а дискуссия — это последовательное сужение фокуса, пока не останется наилучшее из возможных решений. Диалог и дискуссия дополняют друг друга. Результат группового обучения - синергетический эффект, когда группа становится чем-то большим, нежели простой совокупностью людей, и ее знания, соответственно, превосходят простую сумму знаний каждого входящего в нее человека [8].

Питер Сенге выделил 11 признаков самообучающейся организации (цитирую по [9]):

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
4. Учет и контроль, способствующие развитию организации;
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями;
6. Гибкая система поощрений;
7. «Дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее, как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
8. Изучение всеми работниками состояния среды;
9. Постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами;
10. Атмосфера в организации, способствующая обучению;
11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Анализируя эти признаки, становится очевидным, что без достижения сотрудниками эффективного управления собой (результативного самоменеджмента) создание самообучающейся организации невозможно (так как признаки будут отсутствовать).

Ключевым преимуществом самообучающейся организации является возможность выживать и адаптироваться при изменении внешней среды, вызванной как негативными изменениями на рынках, так и появления новых технологических решений, которые изменяют правила игры.

Если организация не способна к самообучению, то появление внешнего вызова приведет к неспособности ответить на него, что приведет к быстрому или постепенному (в зависимости от текущего состояния и типа вызова) краху организации.

Важно обратить внимание на следующее. Самообучающиеся организации в статичной среде не имеют особых конкурентных преимуществ перед «не-самообучающимися», но как только статика сменяется на динамику – тут самообучающиеся организации, как более адаптивные к изменению внешней среды, получают существенные преимущества.

### 3.2. Что мешает на пути становления?

(по материалам [10])

Большинство организаций учатся плохо. То, как они были созданы и как ими управляют, как определены должностные обязанности и полномочия работников, как мы все привыкли мыслить и взаимодействовать (не только на рабочем месте, но и вообще), – все это создает препятствия в учебе. Первым шагом к исцелению должно стать умение опознавать семь источников неспособности учиться:

1. *Моя специальность – это и есть я.* Когда люди в организациях замыкаются в рамках должностных инструкций, они теряют чувство ответственности за результаты того, что делается с участием всех



работников. А когда результаты оказываются неудовлетворительными, трудно найти ответ о причинах. Можно только догадываться, что кто-то «напортачил».

2. *Враг вовне.* Когда дела идут скверно, все мы склонны искать виноватых на стороне. На самом-то деле синдром «враг – вовне» – это только побочный результат принципа «моя специальность и есть я». Когда мы фокусируемся только на своем участке работы, мы не видим, как наши действия сказываются вовне. Если результаты рикошетом бьют в нас самих, мы виним кого угодно, только не себя.
3. *Иллюзия ответственности.* Слишком часто активная позиция оказывается реакцией на события. Если мы просто усиливаем борьбу с внешними врагами, мы всего лишь реагируем на них, как бы мы свои действия ни называли. Действительная активность начинается с того, чтобы осознать собственный вклад в свои личные проблемы. Это не эмоциональное состояние, а результат способа мышления.
4. *Завороженность событиями.* Сегодня главной угрозой для нашего выживания, для выживания наших организаций и всего общества в целом являются не какие-либо неожиданности, а медленные, постепенно развивающиеся процессы: гонка вооружений, экологический кризис, развал национальной системы образования, старение основных средств производства, падение качества продукции (по крайней мере, относительно продукции конкурентов). Никакой организации не удастся наладить продуктивную учебу, если над мышлением людей господствуют кратковременные события.
5. *Вареная лягушка.* Корпорации очень плохо приспособлены к борьбе с постепенно нарастающими угрозами. Почему в известной притче лягушка сварилась? Потому что ее механизмы восприятия угрозы для жизни настроены на внезапное изменение, а не на медленные, постепенные перемены. Чтобы научиться видеть медленные, постепенные процессы, нужно самим притормозить и научиться

обращать внимание на трудноуловимые и полные драматизма медленные изменения. Нам не избежать судьбы лягушки, если мы не научимся замедляться и видеть постепенные процессы, которые зачастую являются источником самых больших опасностей.

6. *Иллюзия того, что мы учимся на практике.* У каждого есть свой «горизонт обучения», определяющий широту видения во времени и в пространстве, дающий возможность оценить собственную эффективность. Если последствия наших действий сказываются за пределами нашего горизонта обучения, мы утрачиваем возможность учиться на непосредственном опыте. Это ставит перед организациями основную дилемму обучения: лучше всего учиться на опыте, но нам недоступно прямое восприятие последствий множества самых важных решений. Инвестирование в новые производственные мощности и процессы влияет на качество и надежность поставок в течение десяти и более лет. Продвижение правильных людей на руководящие позиции на годы вперед определяет стратегию и стиль поведения организаций. Принимая решения такого типа, мы не можем полагаться на метод проб и ошибок. Традиционно организации создают функциональные иерархии, которыми легче управлять. Но функциональные подразделения быстро превращаются в феодальные домены, и некогда полезное разделение труда обращается в систему «дымовых труб», крайне затрудняющих контакт между различными функциями. Результат: анализ важнейших проблем компании, сложных межфункциональных вопросов оказывается делом либо рискованным, либо вовсе невозможным.

7. *Миф о команде менеджеров.* Для борьбы со всеми этими дилеммами и неспособностями существует передовой отряд – «команда менеджеров», собрание мудрых, опытных управленцев, представляющих все функциональные подразделения организации. Ради поддержания имиджа они подавляют все разногласия, так что

совместные решения оказываются слабыми и компромиссными, приемлемыми для всех и каждого, либо отражают мнение кого-то одного, кто сумел оседлать всю команду. Когда в вашей компании последний раз наградили того, кто, игнорируя злободневные проблемы, поднимает сложные вопросы о текущей политике? Даже когда мы в чем-то не уверены или просто чего-то не знаем, мы научены ограждать себя от неприятной ситуации. Именно этот процесс эффективно защищает нас от опасности научиться чему-либо действительно новому. Результатом оказывается то, что называют «умелой некомпетентностью», — полным-полно менеджеров, которые с невероятной эффективностью защищают себя от возможности чему-либо научиться.

*Неспособность к обучению и пять дисциплин.* Подобно терпящим бедствие организациям, в большинстве павших империй возникало внутреннее ощущение того, что дела идут не вполне хорошо, но доминировавшие инстинкты требовали защищать традиционные способы действий, не подвергая их сомнению. В таких случаях о развитии способностей, направленных на изменение традиционного поведения, говорить не приходится.

### 3.3. Решение проблемы с использованием нейронаук и самоменеджмента

Ниже приводится авторская таблица (табл.1), в которой поставлено соответствие проблем, имеющих в обучающейся организации, инструментам как классического менеджмента, так и самоменеджмента и нейроменидмента, которые (как указывается в литературе) могут помочь преодолеть соответствующие проблемы.

Таблица 1. Подходы к решению проблем по неспособности организации к обучению с помощью инструментов самоменеджмента и нейроменеджмента.

№ п/п	Проблема самообучающихся организаций (источник неспособности к обучению)	Подходы к решению проблем с помощью инструментов самоменеджмента и нейроменеджмента
1	<i>Моя специальность – это и есть я</i>	Взгляд на себя со стороны (рефлексия), беседа с советником (коучем).
2	<i>Враг вовне</i>	Системный анализ организации, пересмотр (реинжиниринг) бизнес-процессов
3	<i>Иллюзия ответственности</i>	«Дело во мне» - принять свою ответственность за свое состояние.
4	<i>Завороженность событиями</i>	Долгосрочные программы развития с контрольными цифрами, анализ долгосрочной статистики отрасли на стратегических (1-2 раза в год) сессиях.
5	<i>Вареная лягушка</i>	Создание сценариев ситуационного реагирования организации на медленные долгосрочные изменения
6	<i>Иллюзия того, что мы учимся на практике</i>	Имитационное моделирование долгосрочных процессов для принятия решений по вопросам, находящимся за горизонтом обучения.
7	<i>Миф о команде менеджеров</i>	Иногда в команде нужен человек, который готов бескомпромиссно говорить правду в глаза и создавать неудобные ситуации – это сбережет от ошибок командной конформности.

### 3.4. Сбербанк как самообучающаяся организация

(см. слайды и декларации корпоративного университета Сбербанка)

ПАО «Сбербанк» - крупнейшая банковская организация России, значительно превосходящая по размеру ближайших конкурентов. Такая, фактически монопольная, позиция несет риск «загнивания». Борясь с этим, банк позиционировал себя самообучающейся организацией и реализует ряд программ для этого. В частности, об этом говорится в слайдах еще 2011 года,

которые оказались в свободном доступе в сети интернет [11]. Об этом же и говорится на сайте Корпоративного университета Сбербанка [12].

Действительно, как известно, ПАО «Сбербанк» находится на передовом рубеже современных технологий, там внедряется постоянно новая техника и новые услуги, происходят эксперименты по поиску новых форм работы с клиентами, создание новых услуг и продуктов. Сбербанк начал позиционировать себя как игрока на рынках смежных, уже небанковских услуг (страхование, маркетинг, торговля недвижимостью и тд). Это свидетельствует о активном развитии банка и характеризует его как действующую самообучающуюся организацию.

Однако, очевидно, что факторы, мешающие организации становиться самообучающейся (см. раздел 3.4), никуда не деваются и продолжают свое действие, поэтому ПАО «Сбербанк» рано успокаиваться и почивать на лаврах.

В этом контексте представляет интерес рассмотреть вопрос об инструментах, направленных на сохранение у банка состояния самообучающейся организации. Один из этих инструментов – использование методик самоменеджмента и нейроменеджмента.

### 3.5. Лаборатория нейронаук и поведения человека в ПАО Сбербанк

В структуре ПАО «Сбербанк» есть одна очень интересная лаборатория, возглавляемая Андреем Курпатовым. Она называется «Лаборатория нейронаук и поведения человека». Это название привлекло внимание автора и была поставлена задача понять, а чем же в этой лаборатории происходит и как она может помочь Сбербанку в достижении цели оставаться самообучающейся организацией.

К удивлению автора, результатов деятельности данной лаборатории и опубликованных для широкой общественности трудов обнаружено не было. Так как сложно допустить, что Сбербанк финансирует лабораторию, не требуя взамен результатов, то можно предположить, что результаты есть, но

они не подлежат опубликованию и предназначены для внутренних корпоративных нужд банка.

Это еще больше заинтересовало автора и было предпринята практически детективная работа по поиску цифровых следов лаборатории в сети интернет. Было найдено архивное объявление о вакансии в этой лаборатории, которое дает информацию о проводимых в ней работах (Приложение 1).

После анализа этой вакансии становится ясно, что данная лаборатория предназначена для изучения поведения **клиентов**, а **не сотрудников** ПАО «Сбербанк»

### 3.6. Рекомендации для поддержания Сбербанка как самообучающейся организации

Так как ПАО «Сбербанк» уже является самообучающейся организацией, то ключевая задача – недопущение возникновения признаков, мешающих организации быть самообучающейся (см. раздел 3.4). Для этого можно рекомендовать применять подходы, описанные в разделе 3.5 настоящей работы.

Ключевой авторской рекомендацией является включение в сферу интересов Лаборатории нейронаук и поведения человека» сотрудников ПАО «Сбербанк», чтобы, наблюдая за обобщенным поведением человека в организации, научиться прогнозировать его, выявлять подразделения, где нарастают тенденции, мешающие Сбербанку оставаться обучающей организацией и вырабатывать рекомендации для изменения подобного поведения.

### Выводы и предложения

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Самоменеджмент – новое направление в менеджменте, его терминология еще не устоялась, однако выявлена связь этого научного направления с нейронауками, так как успешность процесса управления собой зависит от типа личности и особенностей индивидуального развития нервной системы.
2. «Самообучающаяся организация» - организация, которая в условиях постоянных стрессов и изменений способна создавать и накапливать новые знания, в частности о рынках, технологиях и клиентах. Это наиболее перспективный способ построения организации в информационную эпоху.
3. Проведя анализ применения разработанных принципов на примере ПАО «Сбербанк» доказано, что Сбербанк уже является самообучающейся организацией и, разрабатываемые рекомендации должны быть направлены не на выращивание обучающейся организации, а на поддержание этого состояния. Рекомендовано применять нейронауки для анализа поведения сотрудников (таким же образом, как сейчас эти технологии используются для анализа поведения клиентов), для оптимизации использования ресурсов ПАО «Сбербанк» использовать с этой целью Лабораторию нейронаук и поведения человека, которая обладает необходимыми компетенциями.

## Список использованных источников

1. Определение самоменеджмента URL:  
[https://yandex.ru/images/search?text=самоменеджмент&pos=11&img\\_url=https%3A%2F%2Fcf2.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fi%2Fi0c4upt1IsRXwHfCnEjDT5xldL3AoPgNYKWSh9Mzq%2Fslide-6.jpg&rpt=simage](https://yandex.ru/images/search?text=самоменеджмент&pos=11&img_url=https%3A%2F%2Fcf2.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fi%2Fi0c4upt1IsRXwHfCnEjDT5xldL3AoPgNYKWSh9Mzq%2Fslide-6.jpg&rpt=simage) (дата обращения 20.02.2021)
2. Самоменеджмент - это... Принципы, сущность, функции, методы самоменеджмента. Самоменеджмент организации URL:  
<https://fb.ru/article/251200/samomenedjment---eto-printsipyi-suschnost-funktsii-metodyi-samomenedjmenta-samomenedjment-organizatsii> (дата обращения 20.02.2021)
3. Георгий Щедровицкий Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Издательство Студии Артемия Лебедева 2014 (дата обращения 20.02.2021)
4. Нейроменеджмент: тайные коммуникации лидера URL:  
<http://www.moscowuniversityclub.ru/home.asp?artId=14030> (дата обращения 20.02.2021)
5. Международная научно-практическая конференция «Нейро прожект менеджмент» URL: [http://up-guu.com/NPM\\_2020\\_1.pdf](http://up-guu.com/NPM_2020_1.pdf) (дата обращения 20.02.2021)
6. Лаборатория мозга URL: <http://www.neiromarketing.ru/index.htm> (дата обращения 20.02.2021)
7. Повысьте эффективность продукта максимально. Нейромаркетинговый сервис URL:  
<https://sensorylab.ru/#rec201591609> (дата обращения 20.02.2021)
8. Сенге Питер «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации» URL: <https://www.litres.ru/piter-senge/pyataya-disciplina/chitat-onlayn/> (дата обращения 20.02.2021)



9. Самообучающаяся организация URL: <https://bakunin.com/self-learning-organization/> (дата обращения 20.02.2021)
10. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. Конспект. URL: <https://baguzin.ru/wp/piter-senge-pyataya-distiplina-iskusst/> (дата обращения 20.02.2021)
11. Слайды к докладу «МОЙ ШАНС СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ [креативный класс равнодушных лидеров] Сбербанк 2020 – Learning Organization Западно-Уральский банк 27 мая 2011 г.» URL: <https://present5.com/moj-shans-sdelat-bolshe-k-r-e-a/> (Дата обращения 20.02.2021)
12. Архив объявлений о вакансиях: URL: <https://g.co/kgs/Jnwktj> (дата обращения 01.02.2021)
13. Киракосян В.А., Куприянова Ю.А., Лобаскова М.М. Нейроменеджмент в России: современные тенденции развития // Материалы международной научно-практической конференции – 2020.
14. Николаевская О.А. Нейроменеджмент как инструмент организационного проектирования системы управления российскими предприятиями // Управление экономическими системами. - № 11(71). – 2014.

## Приложение 1. Описание вакансии в лаборатории нейронаук и поведения человека ПАО «Сбербанк»

Источник: [12].

В поиске Data Analyst 'а ( middle / senior ) в Лабораторию нейронаук и поведения человека.

О нас: Лаборатории 1,5 года, мы активно развиваемся в области DS и продолжаем расширять команду. Занимаемся моделированием поведения, определением потребностей и обогащением профиля клиента. Разрабатываем решения для персонализации продуктовых предложений и коммуникаций с клиентами на стыке AI-технологий, нейронаук, поведенческой экономики, маркетинга и банковского бизнеса. Работаем преимущественно с событийными данными (карточные транзакции, платежи и переводы физ - и юрлиц, онлайн-активность), работаем с текстовыми и гео данными, анализируем отклик на рекламный контент. Взаимодействуем со многими командами Сбербанка и компаниями экосистемы. Работаем в атмосфере стартапа с масштабом энтерпрайза.

Задачи:

- Разобраться в предметной области и методологии психотипирования, принятой в Лаборатории.
- Проверять гипотезы (совместно с DS и методологами лаборатории), визуализировать результат
- Выявлять и визуализировать аномалии/экстремумы/особенности данных
- Участвовать в постановке задач для DE лаборатории на получение данных
- Анализировать данные, поступающие от DE, на предмет целостности и качества.

- Документирование разрабатываемых решений на Wiki (На уровне хранения знаний для синхронизации DS команды)
- Взаимодействовать с командой, предлагать идеи по развитию проектов.

Требования к искомому работнику на должность " Data Analyst в Лабораторию нейронаук и поведения человека ", предъявляемые прямым работодателем " Сбер для экспертов " в городе (населенном пункте) Москва , следующие: Опыт работы в роли дата-аналитика от 2х лет для middle и 4х лет для senior Знание SQL и Python (Pandas, Numpy + Scipy, Matplotlib и т.д.) для анализа данных и визуализации на продвинутом уровне, в т.ч. Hive и Impala (Hadoop) Опыт статистической обработки результатов АВ-тестов, анализа веб-аналитики Опыт работы с системами событийной аналитики. Опыт работы с реляционными и неструктурированными СУБД: Oracle, MS SQL, Teradata. Понимание BI-систем Хорошие коммуникативные и аналитические навыки. Умение и желание полноценно разобраться в задаче, Задавать вопросы, предлагать свои решения. Будет плюсом : Опыт разработки ETL-процессов, построения хранилищ и витрин данных Знания в области математической статистики и машинного обучения. Знание стека Hadoop/Hive/Spark и опыт работы с большими объемами данных.

Условия труда в компании " Сбер для экспертов " на вакантном месте работы " Data Analyst в Лабораторию нейронаук и поведения человека " следующие:  
: Дружная разносторонняя команда. Уникальные масштабные проекты и сложные разноплановые задачи. Участие в различных конференциях, митапы DS Community банка и корпоративные мероприятия. Обучение за счёт банка (онлайн и офлайн, в т. ч. на внешних платформах). ДМС, спортзал, сниженные ставки по кредитам, дисконт-программы от множества компаний-партнеров. Возможность принять участие в других крупных и уникальных проектах экосистемы