

АДАПТАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА)

© 2018 Цыбулина Алина Олеговна

© 2018 Польшова Людмила Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

© 2018 Малышева Елена Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет
443090, Россия, г. Самара, ул. Советской армии, д 141

В этой статье рассматривается опыт совершенствования корпоративной культуры в одном из крупнейших международных коммерческих банков. Выделяются ключевые компоненты организационной культуры, описываются их взаимосвязи и их влияние на общую работу компании. В статье предлагаются конкретные рекомендации, направленные на адаптацию корпоративной культуры к новым стандартам и ценностям, которые являются частью стратегии Банка на 2015–2020 годы.

Ключевые слова: корпоративная культура, корпоративное развитие, управление человеческими ресурсами, обязательства.

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей её корпоративной культуры. Корпоративную культуру, можно охарактеризовать, как «душу» компании, определяющую определенные рычаги воздействия. На стадии реализации стратегии, многие компании сталкиваются с проблемой необходимости приведения организационной культуры компании в соответствии с выбранной стратегией развития. Устаревшие корпоративные ценности могут тормозить стратегическое развитие компании в условиях быстро меняющихся глобальных рыночных ситуациях. Руководству необходимо, начиная с этапа формирования стратегии, проанализировать её соответствие культуре организации и учитывать необходимость трансформации корпоративной культуры в целях успешной её реализации, в данной статье данный процесс будет рассматриваться на примере ООО «Русфинанс Банка».

ООО «Русфинанс Банк» — один из лидеров рынка, предлагающий наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования. Компания существует на рынке с 2004 года, на сегодняшний день представлена в 68 регионах РФ и насчитывает свыше 6000 сотрудников.

Русфинанс Банк входит в ТОП-3 ведущих банков в сфере автокредитования в России (Banki.ru) и входит в пятерку лидеров на рынке потребительского кредитования в точках про-

даж.

Корпоративная культура ООО «Русфинанс Банка» складывается на протяжении 14 лет и является достаточно развитой.

В основе корпоративной культуры лежат видение, миссия и ценности компании.

Видение Русфинанс Банка 2020 — стать законодателем в своих сегментах, всегда быть эталоном для партнеров и клиентов, иметь стабильные лидерские позиции в авто- и потребительском кредитовании (топ-3).

В самом центре корпоративной культуры банка находится миссия. Это главное конкурентное преимущество. ООО «Русфинанс Банк» стремится следовать миссии во всем: как в стратегии, так и в ежедневной работе.

Миссия банка — «Мы призваны способствовать повышению качества жизни российских граждан путем предоставления финансовых услуг мирового уровня на стабильной долгосрочной основе».

Вовлеченность, ответственность, инновации и командный дух — вот четыре основные ценности, которые помогают банку соответствовать требованиям клиентов, предвосхищать их ожидания и потребности, предлагать эффективные решения.

Внутренние предпосылки к изменению корпоративной культуры банка начались еще в 2015 г., когда совет банка одобрил стратегию развития до 2020 г. Основные направления пре-

образований в банке согласно стратегии включили:

- максимальную ориентацию на клиента и превращение ООО «Русфинанс Банка» в сервисную компанию по обслуживанию физических лиц;
- технологическое обновление банка, автоматизацию систем и процессов;
- обеспечение эффективного взаимодействия и обмена опытом между подразделениями банка, совершенствование процесса вовлечения сотрудников в работу;

Новая стратегия, принятая руководством, потребовала адаптации сложившейся корпоративной культуры под новые стандарты и ценности, возникла необходимость особого отношения к смыслу работы в организации со стороны персонала.

Анализ сложившейся корпоративной культуры ООО «Русфинанс Банка», на основании опроса «Вовлеченности сотрудников», который проводится компанией с периодичностью 1 раз в 2 года показал, что в компании есть конкретные зоны роста, которые необходимо усовершенствовать. Главным образом, это касается следующих направлений:

«Инновации и клиент» — основной фокус должен быть направлен на Клиента. Сейчас недостаточно внимания уделяется удовлетворению и предвосхищению ожиданий клиентов, а также поддержанию высокого качества отно-

шений с клиентами. Следует активнее внедрять инновации и технологии, которые могли бы быть полезны в деятельности ООО «Русфинанс Банка».

«Вовлеченность» — уровень удовлетворенности наших сотрудников своей работой требует укрепления, хотя показатель мотивации сотрудников текущими задачами значительно вырос по сравнению с 2016 годом.

«Командный дух» — следует улучшать качество командной работы и взаимодействия между подразделениями ООО «Русфинанс Банка».

Для более глубокого анализа и определения существующего и желаемого типа корпоративной культуры, было проведено анкетирование по методике К. Камерона и Р. Куинна, в котором приняли участие 50 респондентов.

На основании полученных данных был составлен профиль корпоративной культуры ООО «Русфинанс Банк» (рис. 1).

Расхождения между текущей и предпочтительной организационными культурами свидетельствуют о том, что необходимо снизить клановую составляющую на предприятии и сделать чуть больший ориентир на рыночную составляющую, увеличить ориентацию на конкурентноспособность, так как для ООО «Русфинанс Банка» поддержание лидерских позиций в банковской отрасли является одним из приоритетных направлений деятельности.

Для реализации проекта по совершенствова-

Общий профиль корпоративной культуры

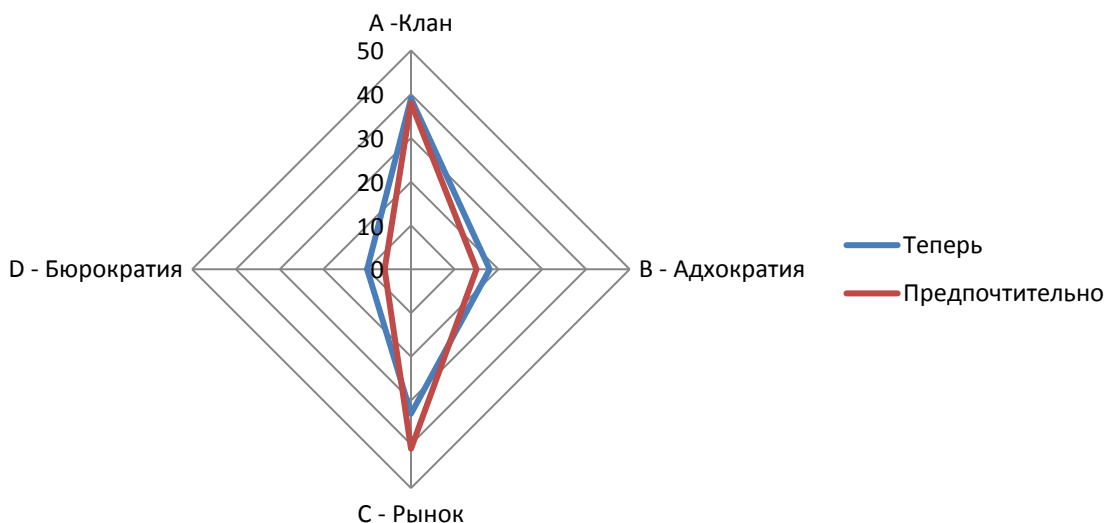


Рис. 1. Общий профиль корпоративной культуры ООО «Русфинанс Банк»

нию корпоративной культуры были определены инструменты, использование которых необходимо синхронизировать. Они были сгруппированы по блокам:

1. Конкретные примеры поведения менеджеров на уровне центрального аппарата и руководителей среднего звена. Если говорить о внутренних инструментах воздействия на корпоративную культуру, то ключевым среди них является поведение руководителей. Во-первых, руководители должны придерживаться четких приоритетов в поведении и стиле лидерства, они должны показывать пример, быть открытыми к коммуникациям с персоналом, позитивно стимулировать работников к труду. Во-вторых, должен быть сформирован пул неформальных лидеров, которые могут выступить в роли агентов изменений.

2. Обучение персонала. Развитие корпоративной культуры, носителями которой являются работники банка, невозможно без обучения персонала. Уже сейчас в банке разработана система наставничества, которая позволяет более эффективно транслировать корпоративные ценности от наставника к обучаемым. Однако механизм наставничества требует определенной доработки: в первую очередь рекомендуется разработать и внедрить в систему обучения «Дневник новичка», который будет заполнять новый сотрудник в соответствии с прохождением определенных блоков вхождения в должность под руководством наставника. Также для эффективной адаптации новых сотрудников на ежеквартальной основе рекомендуется проводить вводный тренинг «Introductory day», целью которого является наиболее полное погружение новичка в корпоративную жизнь. Рекомендуется в оценочный показатель завершения адаптационного процесса включить первичную оценку вовлеченности нового сотрудника в корпоративную культуру банка: оценивать знания истории компании, миссии, ценностей и фирменной символики банка.

3. Развитие системы коммуникаций в банке. Внутренние коммуникации влияют на культуру. Для повышения эффективности системы коммуникаций необходимо организовывать встречи работников с высшим руководством банка на ежеквартальной основе, на которых сотрудники смогут задать любые, даже самые неудобные вопросы, а руководители — обсудить с персоналом принимаемые решения. Это

позволит сотрудникам чувствовать себя более комфортно, осознавать, что ТОП-менеджмент открыт для прямого взаимодействия и новых предложений от персонала.

4. Изменения в HR-процессах. С учетом значимости данного блока было определено, что в него будут включены система кросс-функционального найма и оценки руководителей банка, также целесообразно проводить интервьюирование кандидатов с целью оценки их эмоционального интеллекта и соответствия ценностям банка. Для этого необходимо уже на этапе отбора кандидатов придерживаться «Лидерской модели» компании, которая позволит не только оценить кандидата на соответствие необходимых компетенций к занимаемой должности, но и оценить соответствие ценностей и установок человека к ценностям культуры компании. Применение данного инструмента в hr-процессах позволит выявлять уровень лояльности кандидата к ценностям банка и прогнозировать более эффективное погружение и адаптацию новичка в рабочий процесс.

5. Усиление вовлеченности персонала. Управление вовлеченностью персонала с 2015 г. занимает важное место в системе управления персоналом ООО «Русфинанс Банка». На периодической основе проводится исследование уровня вовлеченности, по итогам которого формируется пул готовых решений для его повышения. Результаты ранее проводившихся опросов показывают, что корпоративная культура в компании имеет зоны для развития. Она по-прежнему дезинтегрирована, подразделения недостаточно эффективно взаимодействуют между собой. Перед руководителями банка в ежегодную оценку «Evaluation» необходимо включить цель: повышение уровня вовлеченности вверенного им персонала на 2–3%. Также необходимо внести изменения в опрос вовлеченности, адаптировать его под конкретные департаменты и проводить в более краткосрочной перспективе, с целью постоянного мониторинга уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала корпоративной жизнью и условиями труда. Так как в условиях динамично меняющейся внешней среды необходим постоянный мониторинг данных показателей и отслеживание их динамики.

Предложенные рекомендации необходимо оформить в нормативные документы и положения с целью их исполнения на обязательной

основе, что позволит успешно реализовать стратегию развития ООО «Русфинанс Банка» в соответствии с меняющимися условиями рынка. Если оценить масштабность применения описанных инструментов, то можно сделать вывод: проект по совершенствованию корпоративной

культуры банка ждет успех и продуктивная реализация на практике, которая позволит привести сложившуюся корпоративную культуру к желаемому типу и усилить конкурентные позиции банка в данной отрасли.

Библиографический список

1. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Под науч.ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург. 2015.
2. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург. 2014.
3. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. Москва. 2016.
4. *Сураева М.О., Жабин А.П.* К вопросу об организации корпоративного управления в условиях формирования инновационной экономики// Вопросы экономики и права. 2015. № 2. С.88–92.

Поступила в редакцию 21.06.2018 г.