УДК 005.9

Чибухчян М.С., студент магистратуры
ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»
Институт социально-гуманитарного образования
кафедра экономической теории и менеджмента направленность (профиль) «Управление развитием персонала»
Научный руководитель: к.п.н. доц. Игумнов О.А.
Россия, Москва

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА (НА ПРИМЕРЕ БАНКА «СТОЛИЧНЫЙ КРЕДИТ»)

Аннотация. В условиях глобализации и интеграции российского рынка в мировую экономическую систему одним из ключевых инструментов повышения эффективности деятельности коммерческих банков является организационная культура. Развитая культура организации позволяет обеспечить эффективность кадровой политики, уменьшить степень коллективной неопределенности, повысить уровень сплоченности трудового коллектива. В рамках данной статьи предлагается программа развития организационной культуры банка «Столичный Кредит».

Ключевые слова: организационная культура, организационная культура банка, кадровая политика.

Chibukhchyan M.S., Master student
FSBEI of HE «Moscow Pedagogical State University»
Institute of Social and Humanitarian Education Department of Economic Theory and Management
Orientation (profile) «Personnel Development Management»
Scientific advisor: c. of p.s. assistant professor: Igumnov O.A. Russia, Moscow

DEVELOPMENT OF THE BANK'S ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT PROGRAM (ON THE EXAMPLE OF THE CAPITAL LOAN BANK)

Abstract. The organizational culture of a commercial bank is of particular importance in modern conditions. It ensures the effectiveness of personnel policy, enhances the cohesion of the labor collective. In this article, the author offers a program for the development of the organizational culture of the Bank "Stolichnyj kredit".

Keywords: organizational culture, organizational culture of the bank, personnel policy.

Организационная культура – интегральная характеристика организации, включающая в себя корпоративные ценности и образцы поведения, традиции, правила и нормы, способы осуществления и оценки деятельности, понятные и разделяемые всеми членами организации. Развитие организационной культуры способствует созданию гармоничного, сплоченного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка. Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы, являются внутренними побудительными силами, мотивирующими работника к более производительному труду, повышению своего профессионального образования и общему профессиональному развитию.

В рамках данной статьи научный интерес представляет организационная культура коммерческого банка «Столичный кредит». Место ООО КБ «Столичный кредит» в российской банковской отрасли проиллюстрировано на рис.1.

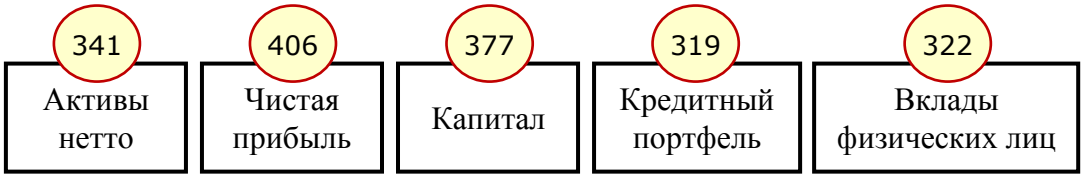

Рисунок 1. Место ООО КБ «Столичный кредит»
в российской банковской отрасли [3]

В ООО КБ «Столичный кредит» предусмотрена дифференцированная бизнес-модель, поддерживающая его устойчивость и эффективность (рис. 2).

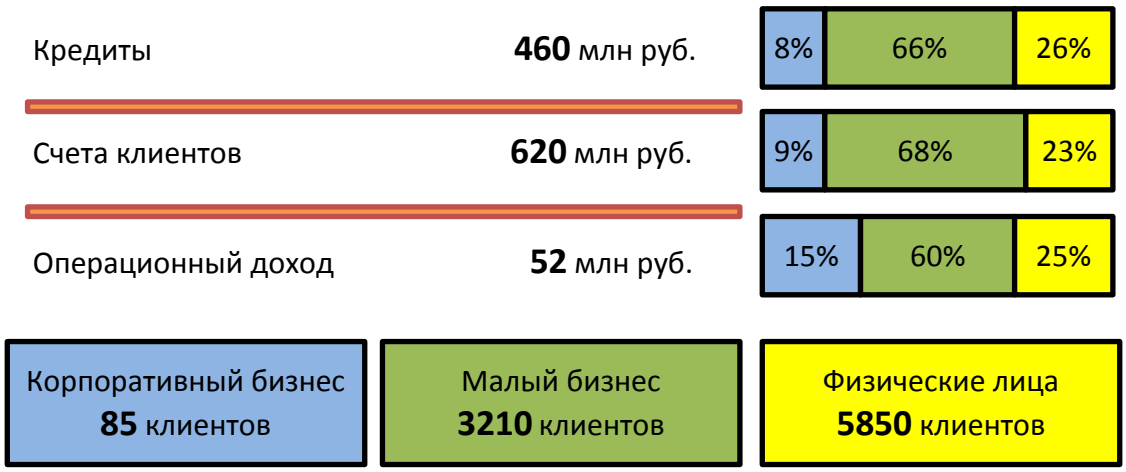

Рисунок 2. Бизнес-модель ООО КБ «Столичный кредит» [3]

Организационная культура ООО КБ «Столичный Кредит» включает в себя следующие структурные элементы:

- корпоративный стиль (символика банка, оформление интерьеров, внешний облик сотрудников);
- корпоративная миссия, ценности и нормы;
- корпоративная система развития;
- корпоративная жизнь и социальная ответственность

Экспертная оценка организационной культуры ООО КБ «Столичный Кредит» в сравнении с одним из ключевых конкурентов представлена на рис.3.

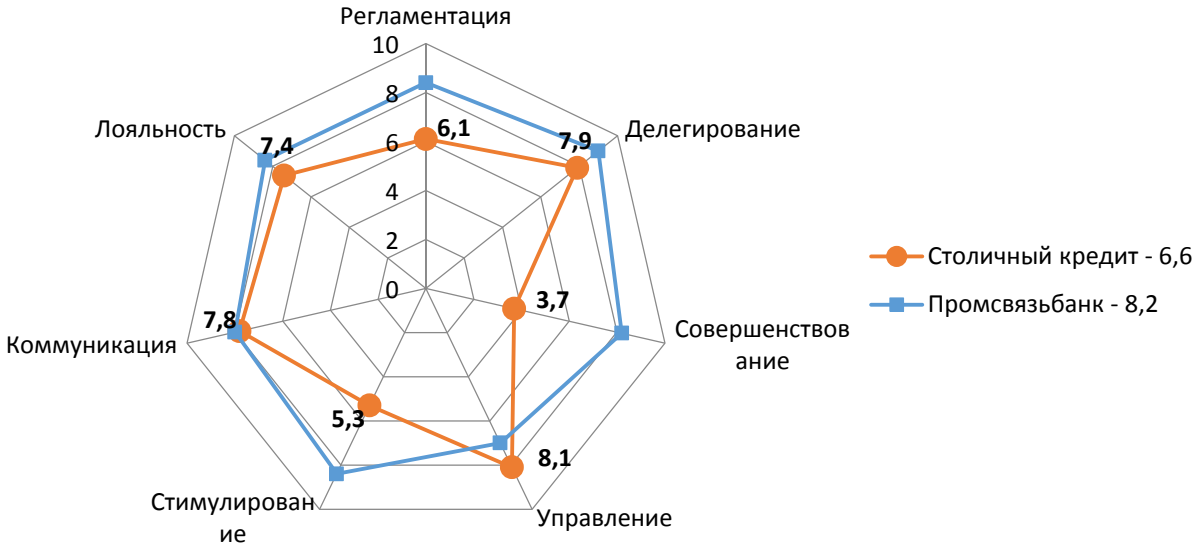

Рисунок 3. Сравнение характеристик организационной культуры
ПАО «Промсвязьбанк» и ООО КБ «Столичный Кредит»

Организационная культура ООО КБ «Столичный Кредит» характеризуется хорошим корпоративным климатом, развитой политикой банка и содержательной работой. Наименьшие показатели демонстрируют система нематериального стимулирования и технологии повышения квалификации в банке.

По результатам проведенного исследования можно составить представление о типе организационной культуре в банке (рис.4).

Рисунок 4. Оценка типа организационной культуры ООО КБ «Столичный Кредит»
в соответствии с различными подходами к типологии [1]

Организационная культура ООО КБ «Столичный Кредит» имеет определенную специфику, которая, с одной стороны, обеспечивает

стабильность организационной системы, а с другой – закрывает возможности для активного роста и развития коммерческого банка.

Как показали исследования, организационная культура ООО КБ «Столичный кредит» является достаточно развитой, однако наибольшие проблемы наблюдаются по показателям стимулирования труда, регламентации деятельности и развития кадров. Развитие организационной культуры банка «Столичный кредит» может осуществляться по следующим основным направлениям (рис.5).

Рисунок 5. Совершенствование организационной культуры ООО КБ «Столичный кредит»

Программа реализации первого из предложенных мероприятий, связанного с совершенствованием системы развития персонала, предполагает внедрение в практику кадрового управления системы дистанционного обучения и наставничества. Дистанционное обучение, в том числе групповым методом, будет способствовать повышению навыков взаимодействия, развитию киентоориентированности, получению базовых знаний в таких дисциплинах, как психология и конфликтология. Основные этапы внедрения дистанционного обучения включают в себя формирования

бюджета затрат на обучение, подбор образовательных программ, информирование сотрудников о проведении обучения и распределение времени на решение учебных и рабочих задач.

Также адаптационные и образовательные цели в коммерческом банке призвана решить система наставничества. Метод наставничества в общем виде выглядит как передача навыков и знаний более опытного работника менее опытному. Применительно к современной ситуации наставник является квалифицированным специалистом с большим опытом выполнения своих обязанностей, выполняющий следующие функции:

- оказывает помощь новым сотрудникам в адаптации на рабочем месте;
- стремится ускорить процесс их профессионального развития;
- принимает участие в оценке результатов их деятельности.

Программа внедрения наставничества включает в себя такие этапы как принятие корпоративных правовых актов, в том числе программы наставнической деятельности, выбор наставников, заключение с ними дополнительных соглашений, прикрепление новых сотрудников к наставникам, контроль деятельности наставников и их подопечных.

Еще одним направлением совершенствования организационной культуры в ООО КБ «Столичный кредит» является развитие системы стимулирования труда посредством разработки эффективной системы премирования и введение гибкого графика работы. Для этого в организации должны быть приняты Положение о премировании и Положение о гибком рабочем графике.

Большое значение для повышения качества организационной культуры ООО КБ «Столичный кредит» имеет своевременное донесение до сведения сотрудников всех ключевых аспектов, связанных с их деятельностью, в том числе – информирование о стратегических целях компании, о возможностях карьерного роста, о механизмах премирования и т.д.

Совершенствованию организационной культуры и повышению эффективности кадровой политики также будет способствовать делегирование полномочий и ответственности сотрудникам. Недостаточная организованность персонала обусловлена отсутствием документа, в котором было бы четко прописано надлежащее поведение служащих – кодекса корпоративной этики. Этот документ может быть разработан в ООО КБ «Столичный кредит» с целью развития корпоративной культуры банка, улучшения его имиджа, оптимизации внешнего и внутреннего взаимодействия, совершенствования управленческой структуры, повышения эффективности реализации кадровой политики, обеспечения устойчивого развития в современных условиях.

Экономический эффект предложенных мероприятий по развитию организационной культуры ООО КБ «Столичный кредит» связан с сокращением текучести кадров. Его расчет произведен в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий по развитию организационной культуры ООО КБ «Столичный кредит»

Показатель	**До внедрения проекта**	**После внедрения проекта**	**Изменение**
Расходы на замещение одного сотрудника, руб.	149 813	149 813	0
Количество уволившихся в год, чел	23	14	-9
Расходы на замещение сотрудников в год, руб.	3 445 699	2 097 382	-1 348 317
Создание системы адаптации персонала, руб.		234 800	234 800
Модернизация системы стимулирования труда, руб.		300 000	300 000
Совершенствование организации деятельности, руб.		100 000	100 000
Экономия от совершенствования организационной культуры, руб.			-713 517

Таким образом, в результате предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО КБ «Столичный кредит» получит экономию в размере 713 517 руб. за счет уменьшения количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок и снижения текучести кадров в целом.

Кроме того, внедрение предложенных изменений приведет к следующим социальным эффектам:

- благоприятный психологический климат в коллективе и общая положительная моральная обстановка среди работников компании;
- снижение уровня стресса для новых сотрудников;
- развитие позитивного отношения к работе.

Модель организационной культуры банка после реализации мероприятий представлена на рис.6.

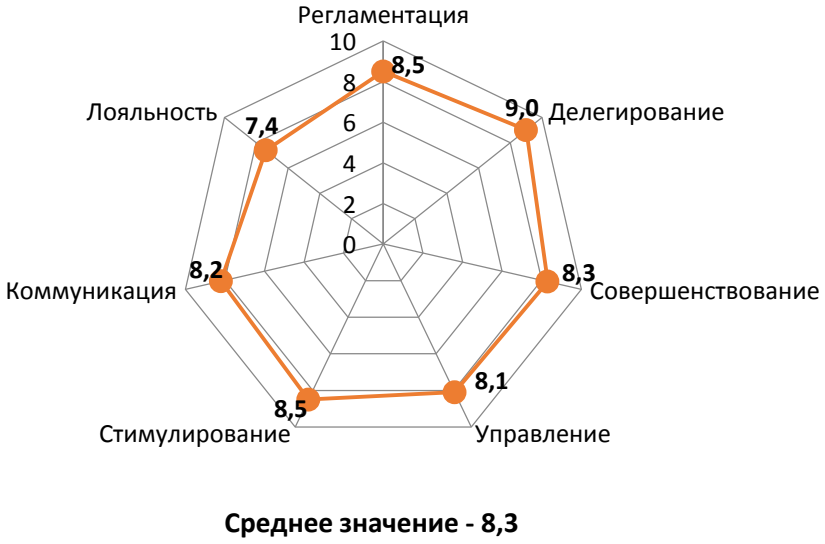

Рисунок 6. Модель организационной культуры банка после реализации мероприятий

Таким образом, в качестве направлений совершенствования организационной культуры ООО КБ «Столичный кредит» было предложено: совершенствовать систему удовлетворения образовательных потребностей сотрудников, систематизировать систему материального и нематериального стимулирования труда, обеспечить эффективную систему информирования сотрудников путём проведения совещаний и выпуска корпоративных брошюр, создать систему делегирования полномочий и ответственности, разработать кодекс профессиональной этики работников банка. После реализации предложенных мероприятий модель организационной культуры

исследуемого банка значительно улучшится, что будет способствовать повышению эффективности функционирования кредитной организации.

Список использованных источников

1. Балковская, Т.З. Социально-экономическая диагностика состояния организационной культуры: Монография / Т.З. Балковская, Т.В. Панкратенко, О.И. Шуракова. – Хабаровск : ХГАЭП, 2020. – 100 с.

2. Валеева, Е.О. Управление организационной культурой на предприятии: Монография / Е.О. Валеева. – СПб: Книжный дом, 2020. – 109 с.

3. Официальный сайт ООО КБ «Столичный кредит». – URL: http://www.capitalkredit.ru