

Ссылка для цитирования этой статьи:

Исаева Е.С. Оценка корпоративной культуры Банка ВТБ24 // Human Progress, 2018, Том 4, № 1. URL: http://progress-human.com/images/2018/Том4_1/Isaeva.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.1

ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА ВТБ24



Исаева Екатерина Сергеевна

Студент направления «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

isaeva-katena@inbox.ru
ул. 8-е Марта, 62 - 455,
г.Екатеринбург, РФ, 620219
+7 (343) 221-17-57

Аннотация. В статье анализируется и дается оценка развитию систем управления корпоративной культурой в Банке ВТБ 24 (ПАО). Прежде всего, проанализирована численность персонала одного из филиалов банка, его структура по категориям работников, а также движение персонала в данном филиале. Анализ корпоративной культуры проводился в несколько этапов: вначале изучены ценности компании, которые включают шесть элементов, и содержание каждого из элементов. Далее проанализировано наличие или отсутствие элементов корпоративной культуры, характеризующих материальное окружение, нормы и правила, поведение сотрудников, систему управления, взаимодействие организации с внешней средой и оформление рабочих мест. Выявлено отсутствие двух элементов. Далее проанализирована реализация проекта «Моя идея», направленного на развитие корпоративной культуры в Банке и проактивности работников. Кроме того, описан еще один инструмент развития корпоративной культуры – программа работы с кадровым активом, а также проанализирована система льгот, которыми могут воспользоваться сотрудники организации. В заключении дана общая оценка корпоративной культуры банка и предложены некоторые рекомендации, направленные на дальнейшее развитие корпоративной культуры и сокращение текучести персонала.

Ключевые слова: корпоративная культура; организационная культура; ценности организации; оценка корпоративной культуры; проактивность персонала.

JEL коды: M 14.

Введение

Анализ корпоративной культуры организации и ее влияния на социально-экономические показатели деятельности организации позволяют повысить управляемость любого экономического объекта, а вследствие этого - и эффективность деятельности предприятия даже в условиях неопределенности внешней среды [1]. Поэтому анализ корпоративной культуры достаточно часто является объектом исследования [2-4], в том числе в отдельных странах [5] и сферах деятельности фирмы [6].

Под корпоративной культурой понимают специфическую, характерную для данной компании систему действий, связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способов постановки и ведения дела [7].

Целью исследования является анализ корпоративной культуры предприятия и разработка рекомендаций по ее совершенствованию в Банке ВТБ24 (ПАО).

Корпоративная культура организации ВТБ24 (ПАО)

ВТБ24 – один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Банк входит в международную банковскую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса. Численность персонала филиала № 6602 банка представлена в таблице 1.

Табл. 1: Структура персонала в филиале № 6602 ВТБ 24 (ПАО) за 2015–2017 гг.¹

Подразделение	2015	2016	2017
Административный персонал	31	24	30
Сервис-подразделения	355	359	420
Фронт-подразделения	709	762	850
Итого	1095	1145	1300

Основная доля персонала приходится на персонал фронт-подразделений (обслуживание клиентов или персонал, напрямую влияющий на прибыль Банка).

Персонал любой организации является главным источником, носителем и транслятором корпоративной культуры. В организациях с развитой корпоративной культурой она становится частью организаций, оказывающей активное воздействие на сотрудника, изменяющей их поведение в соответствии с ценностями, которые составляют ее основу [8]. За исследуемый период было принято на работу более тысячи сотрудников.

Корпоративная культура играет важную роль в выборе будущим работником места работы,

¹ Составлено автором по данным сведений о численности работников банка за 2015-2016 гг. (Форма № П-3)

так, проведенный компанией Kelly Global Workforce Index опрос показал, что корпоративная культура входит в основные значимые факторы при выборе работодателя (рисунок 1).

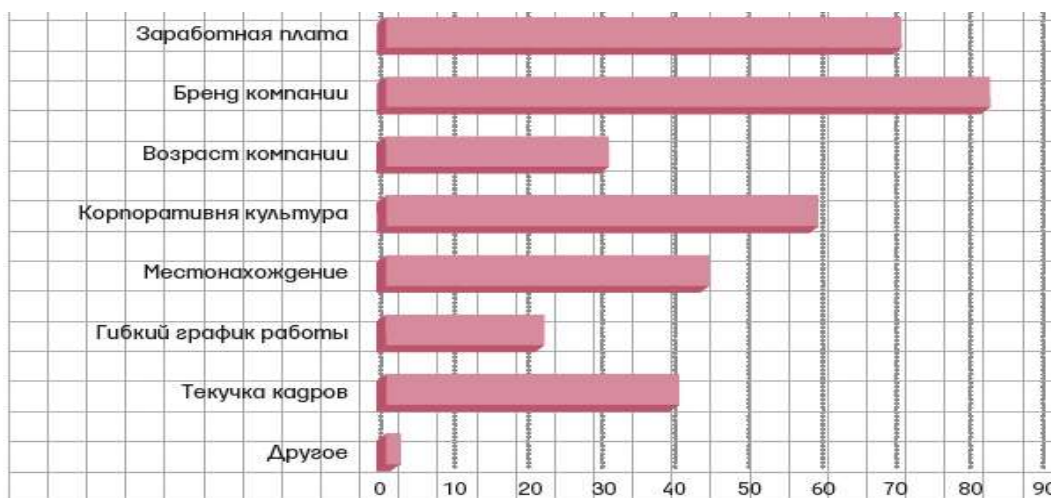


Рис. 1: Основные факторы, влияющие на выбор работодателя [9]

Из выше перечисленного с уверенностью можно сказать, что главным фактором при выборе работодателя для соискателей стал бренд компаний, а материальная составляющая оказалась лишь на втором месте. Корпоративная культура вошла в тройку главных факторов, что говорит нам о том, что люди при выборе работодателя смотрят, как в организации развито отношение к своему главному ресурсу - к людям.

В Банке ВТБ24 (ПАО) в 2013 году были разработаны ценности компании (рис.2), которые включают шесть элементов.



Рис. 2: Символика ценностей Банка ВТБ24 (ПАО)²

² Материалы Банка ВТБ24 (ПАО)

Расшифровка элементов ценностей Банка ВТБ24 (ПАО) выглядит следующим образом: «Развитие» – учиться, внедрять инновации и двигаться вперед; «Открытость» – доверять друг другу, действовать открыто и понятно для клиентов и коллег; «Энергия» – передавать положительную энергию через свою ежедневную деятельность; «Надежность» – выполнять обещания, обеспечивать уверенность и спокойствие; «Люди» – работать для клиентов, развивать таланты и создавать команду, в которой мечтает оказаться каждый; «Эффективность» – четко рассчитывать стратегию, разумно использовать силы и неизменно достигать намеченной цели.

Также был разработан ценный блокнот, в котором прописаны все вышеперечисленные ценности и более подробно описано, что они означают. Помимо общепринятых ценностей, разработанных руководством Банка, у каждого региона могут быть добавлены свои ценности. Политика Банка предоставляет полную свободу для выбора ценностей.

Мы проанализировали состояние корпоративной культуры, используя методику, предложенную профессором И.А.Кульковой [10], (табл.2).

Табл. 2: Инструменты оценки корпоративной культуры Банка ВТБ24 (ПАО)³

Элементы корпоративной культуры	Характеристики	Формы проявления	Отсутствие или наличие инструментов
1	2	3	4
1. Материальное окружение	Внешний вид сотрудников	Стиль одежды, наличие дресс – кода	+
	Оформление офисных помещений	Единство в дизайне оформления, наличие логотипов и фирменной цветовой гамы	+
2. Нормы и правила	Регламентация процесса управления	Наличие миссии, философии компании, стратегии ее развития; наличие должностных инструкции, положение об отделах, правила внутреннего распорядка, наличие стандартов качества работы	+
	Корпоративные ценности	Наличие сформулированных общекорпоративных ценностей, принятие их сотрудниками, наличие конфликтов ценностей, наличие «не писанных» правил.	+
3. Поведение сотрудников	Отношение к клиентам	Наличие и применение стандартов на приветствие, прощание; на поведение с постоянными клиентами; на поведение в конфликтных ситуациях	+
	Отношения с коллегами	Реакция на нового сотрудника; взаимозаменяемость сотрудников; общение с коллегами при посторонних; поведение в конфликтной ситуации; Отношение с подчиненными и руководителями; общение вне работы; поздравления коллег с праздниками	+
	Выполнение функций	Психологический настрой; социально-психологический климат; добросовестность выполнения работы; контроль промежуточных результатов работы; работа в чрезвычайных обстоятельствах	-

³ Составлено автором с использованием инструмента [10].

Продолжение табл.2

1	2	3	4
4. Система управления	Тип и рациональность организационной структуры	Тип структуры; соблюдение норм управляемости, наличие (отсутствие) двойного подчинения	+
	Мотивация персонала	Мотивированность работников к труду, анализ системы вознаграждения (в том числе и морального)	+
5. Взаимодействие с внешней средой	Информационное взаимодействие	Механизм получения информации из внешней среды и доведения ее до сведения коллег, наличие стандартов на неразглашение конфиденциальной информации	+
	Правовое взаимодействие	Наличие стандартов на защиту сфер интересов фирмы, работников в других организациях	+
	Организация взаимодействия	Наличие полномочий представлять фирму от своего имени, оплата представительских расходов	+
6. Оформление рабочих мест	Планировка рабочих мест	Рациональность рабочих мест	+
	Оснащение рабочих мест	Наличие всего необходимого для работы на рабочем месте, степень новизны и качество применяемого оборудования и оснастки	+
	Обслуживание рабочих мест	Формы обслуживания рабочих мест, состояние рабочего места в конце рабочего дня	-

Анализируя таблицу, в целом можно сказать, что в организации существуют и применяются все инструменты, из которых складывается корпоративной культуры, что способствует четко выстроенной организационной культуре в целом. Сотрудники знают, какими документами регламентируется их работа. Какие цели, планы у компании в целом, что способствует эффективному существованию организации.

Выявлено, что в организации отсутствует элемент «поведение сотрудников», который описывает выполнение функции, а также обслуживание рабочих мест.

В организации реализуется и существует проект «Моя идея» – инструмент развития корпоративной культуры в Банке, который провозглашает, что «авторы идей по оптимизации процессов – наши уникальные сотрудники».

Банк крайне заинтересован в том, чтобы работники активно участвовали в процессе улучшения всех сторон его деятельности: как внешних клиентских процессов, так и сопровождающих, внутренних. «Моя идея» обеспечивает авторам простой и эффективный способ продвинуть идею до начала реализации и проследить весь последующий путь её внедрения.

На рисунке 3, представлена схема проекта «Моя идея», с помощью данной схемы сотрудникам понятно, из каких этапов состоит рассмотрение предложенной идеи.

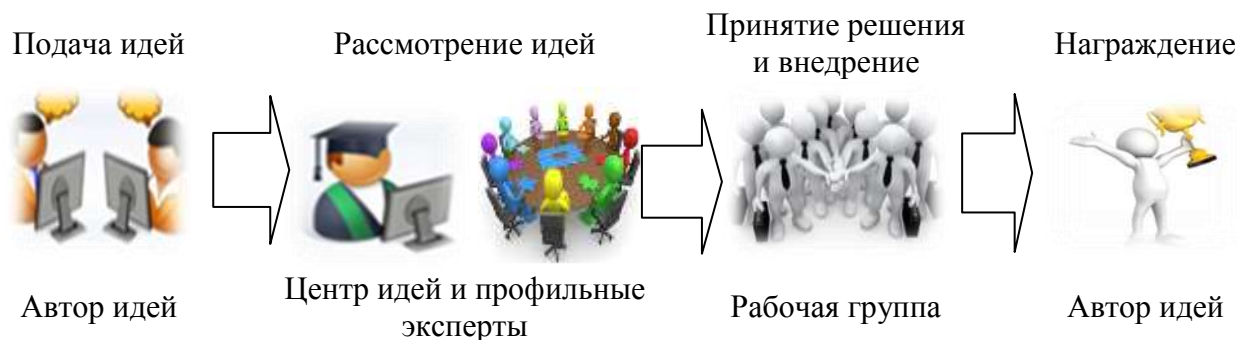


Рис. 3: Схема проекта «Моя идея» ВТБ24 (ПАО)⁴

В 2010 году правлением Банка ВТБ24 была утверждена концепция программы «Кадровый актив: Стратегия банка. Потребность в человеческих ресурсах» – инструмент, который позволяет:

1. Определить высокопотенциальных сотрудников.
2. Выделить и подготовить приемников на ключевые должности.
3. Повысить лояльность и удерживать высокопотенциальных сотрудников.
4. Эффективно распределять ресурсы, в том числе и на обучение.

В организации имеется своя нижеперечисленная система льгот, которыми могут воспользоваться сотрудники организации⁵:

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- доплата к пособию по временной нетрудоспособности;
- доплата по случаю отпуска по беременности и родам;
- проезд и провоз багажа к месту отпуска;
- целевые оплачиваемые отпуска;
- материальная помощь;
- материальная помощь при чрезвычайных жизненных ситуациях;
- материальная помощь родственникам умерших работников Банка;
- командообразующие мероприятия.

Все вышеперечисленные льготы прописаны в организационно-распорядительных документах Банка ВТБ24

Помимо системы льгот в организации существуют компенсационные льготы, в них входят такие льготы как:

- возмещение транспортных затрат;

⁴ Материалы Банка ВТБ24 (ПАО).

⁵ Положение о социальных гарантиях, корпоративных льготах и нематериальных поощрениях работников №190

- сотовая связь;
- представительские расходы;
- командировочные расходы;
- рабочее место.

Для вышеперечисленных льгот в организации также разработаны организационно-распорядительные документы, в которых прописано, на кого эти положения распространяются, то есть кто может рассчитывать на них.

Заключение

Мы можем видеть, что организация предоставляет все необходимые инструменты для успешного выполнения работы своих сотрудников.

Как показал анализ исследуемых внутренних данных о корпоративной культуре организации Банка ВТБ24 (ПАО), корпоративная культура напрямую влияет на социально-экономические показатели деятельности организации, так как главным ресурсом любой организации являются люди.

В целом корпоративную культуру предприятия можно оценить как «хорошую».

В связи выявленными проблемами для совершенствования корпоративной культуры Банка ВТБ24 (ПАО) предлагается внедрить программу снижения текучести кадров. В целом можно отметить, что работодатель постоянно совершенствует инструменты управления корпоративной культурой. Но, не смотря на все ранее разработанные инструменты банка, текучесть кадров остается высокая, что негативно сказывается на деятельности банка. В связи с этим предлагается ряд мероприятий по снижению текучести кадров сотрудников: проведение анкетирования в целях лучше узнать, чего не хватает самим сотрудники; создание сообществ по общим интересам, повышение заинтересованности работников в конечном результате.

Результат, который мы получим от проведения программ, способен усилить корпоративную культуру банка.

Литература:

1. Полищук, Е.В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. 2012. №3. С. 183-185.
2. Enciso, S.; Milikin C.; O'Rourke, J. Corporate culture and ethics: from words to actions // Journal of Business Strategy. 2017, № 38(6) С. 69-79.
3. Epstein, G.S.; Lindner-Pomerantz, R. The Survival of Unique Corporate Cultures: The Survival of Unique Corporate Cultures // Managerial and Decision Economics. 2016, № 38(4)

4. Kapusta, M.; Sukiennik, M.; Bąk P. Selected Determinants Shaping Corporate Culture // *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 5/2017 (89), cz. 2. С. 485–494.
5. Gatti, M.C. Culture, memory and collective identities: A cross-modal analysis of metaphors in Italian corporate historical discourse // *Source of the Document International Journal of Applied Linguistics* (United Kingdom). – 2016. - 26 (1), pp. 3-24
6. Sullivant, J. *Building a Corporate Culture of Security. Strategies for Strengthening Organizational Resiliency*. Butterworth-Heinemann, 2016, 298 с.
7. Чуданова, Л.Г.; Пеша, А.В. Корпоративная культура на этапе начала предпринимательской деятельности // *Human progress*. 2017. Том 3, № 6 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_6/Chudanova_Pesha.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
8. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами. [Текст] Учебное пособие, 2015 – С 68.
9. Kelly Global Workforce Index [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/news/issledovanie-kelly-global-workforce-index-kgwi-reputaciya-i-dengi-podelili-pervoe-mesto>.
10. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усилия трудовой мотивации. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Ижевск, 2009. С. 36-38.

CORPORATE CULTURE EVALUATION IN BANK VTB24

Ekaterina Isaeva

Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article analyzes and assesses the corporate culture management systems in Bank VTB 24 (PAO). First of all, the number of employees in one of the bank’s branches was analyzed, as well as its structure by categories and the personnel dismissal in this branch. The corporate culture analysis was carried out in several stages: first, the company's values were studied, which included six elements, and the each of the elements’ content. Further, the presence or absence of corporate culture elements were analyzed characterizing the material environment, norms and rules, employee behavior, management system, interaction with the external environment and registration of workplaces. The absence of two elements is revealed. Further, the project “My Idea” implementation was analyzed aimed at developing the corporate culture in the Bank and

employees' proactivity. In addition, another tool for the corporate culture development is described - the staffing asset program, as well as the system of benefits that employees can use in the organization. In conclusion, an overall bank's corporate culture evaluation was made and some recommendations were proposed aimed at further developing the corporate culture and reducing the staff turnover.

Key words: corporate culture; organizational culture; organizational values; corporate culture estimation; staff proactivity.

JEL Code: M 14.

References

1. Polishchuk, E.V. Influence of corporate culture on increase of efficiency of activity of the enterprise // The Young scientist. 2012. № 3. Pp. 183-185.
2. Enciso, S.; Milikin C.; O'Rourke, J. Corporate culture and ethics: from words to actions // Journal of Business Strategy. 2017, No. 38 (6) pp. 69-79.
3. Epstein, G.S.; Lindner-Pomerantz, R. The Survival of Unique Corporate Cultures: The Survival of Unique Corporate Cultures // Managerial and Decision Economics. 2016, No. 38 (4)
4. Kapusta, M.; Sukiennik, M.; Bąk P. Selected Determinants Shaping Corporate Culture // Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 5/2017 (89), cz. 2. P. 485-494.
5. Gatti, M.C. Culture, memory and collective identities: A cross-modal analysis of metaphors in the Italian corporate historical discourse // Source of the Document International Journal of Applied Linguistics (United Kingdom). - 2016. - 26 (1), pp. 3-24
6. Sullivant, J. Building a Corporate Culture of Security. Strategies for Strengthening Organizational Resiliency. Butterworth-Heinemann, 2016, 298 p.
7. Chudanova, L.G.; Pesha, A.V. Corporate culture at the beginning of entrepreneurial activity // Human progress. 2017. Volume 3, No. 6 [Electronic resource] URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_6/Chudanova_Pesha.pdf.
8. Methodological support of human resources management. [Text] Textbook, 2015 – p. 68.
9. Kelly Global Workforce Index [Electronic resource] - Access mode: <http://hr-portal.ru/news/issledovanie-kelly-global-workforce-index-kgwi-reputaciya-i-dengi-podelili-pervoe-mesto>.
10. Kulkova, I.A. Management of labor behavior as a factor in the effort of labor motivation. Thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences. Izhevsk, 2009. pp. 36-38.

Contact

Ekaterina Isaeva

Ural State University of Economics

455-62, 8th of March Str., Yekaterinburg, Russia, 620219

isaeva-katena@inbox.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета И.А. Кулькова.