

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО
(СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ
В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК)**

студента (ки) 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Соловьевой Ольги Владиславовны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение. Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивного взаимодействия. Опыт многих западных и российских организаций подтверждает, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические преграды, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, поскольку от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

В кредитных организациях к корпоративной культуре предъявляется ряд специфических требований, связанных с условиями работы: высокая степень ответственности, концентрация внимания, защита коммерческой тайны требуют сплоченности, взаимопомощи, коллегиального решения возникающих проблем, психологической устойчивости. Следовательно, задача по выявлению научно-обоснованных и перспективных направлений развития корпоративной культуры в банковской сфере является актуальной задачей.

В настоящее время за рубежом накоплен теоретический и практический опыт исследований и формирования корпоративной культуры в организациях, отраженный в трудах таких классиков менеджмента, как М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Далее разработке различных аспектов корпоративной культуры посвятили свои труды Т. Парсонс, Д. Хэмптон, П. Вейлл, Х. Хофстед и др. А.Л. Слободской, В.А. Спивак, О.А. Родин, Т.Ю. Базаров, С.В. Иванова, П.Н. Шихирев, Е. Черных внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации в России.

Объектом изучения в данной работе является корпоративная культура Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – ПАО Сбербанк, Сбербанк, Банк), предметом – отношения управления, складывающиеся в процессе формирования корпоративной культуры в ПАО Сбербанк.

Основная цель работы – выявить перспективные направления развития корпоративной культуры ПАО Сбербанк.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

– раскрыть понятийно-категориальный аппарат исследования;

- отразить специфику развития корпоративной культуры в кредитных организациях;
- систематизировать факторы формирования корпоративной культуры в банковских организациях;
- изучить организационно-экономическую характеристику ПАО Сбербанк;
- охарактеризовать уровень развития корпоративной культуры в ПАО Сбербанк
- провести сравнительный анализ развития корпоративной культуры в ПАО Сбербанк и Банке ВТБ (ПАО);
- обосновать перспективные направления развития корпоративной культуры ПАО Сбербанк.

Теоретико-методологическими источниками выступили труды зарубежных и отечественных учёных в области развития корпоративной культуры, управления персоналом и совершенствования банковской деятельности. В качестве информационной базы исследования выступили печатные и электронные материалы, раскрывающие суть темы.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, приложения. Изложена на 93 страницах компьютерного текста, содержит 11 таблиц, 13 рисунков, 1 приложение. Список литературы включает в себя 55 наименований.

Главы выпускной квалификационной работы носят следующие названия:

1. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в кредитной организации.
2. Анализ формирования корпоративной культуры в ПАО Сбербанк.
3. Направления совершенствования корпоративной культуры ПАО Сбербанк.

Положения научной новизны заключаются в следующем:

- дано авторское определение эффективной корпоративной культуры банков, под которой подразумевается комплексное и прагматичное применение различного управленческого инструментария (регламентирующие документы, система переподготовки кадров, система стимулирования труда), направленное на формирование устойчивых поведенческих моделей его сотрудников посредством

развития в них соответствующих компетенций и их закрепления на уровне мотивационной сферы;

– выявлены современные инструменты управления корпоративной культурой ПАО Сбербанк: наличие четкого регламента, определяющего поведенческие модели сотрудников, эффективная система стимулирования, система повышения квалификации персонала и адаптации новых сотрудников, система коммуникации и др., а также определена степень удовлетворенности персонала корпоративной культурой ПАО Сбербанк;

– обосновано применение элементов «бирюзового» управления и технологии игрофикации, как средств нематериальной мотивации сотрудников, для совершенствования существующей корпоративной культуры ПАО Сбербанк, включающая комплексное использование её трёх направлений: победного, соревновательного и эстетического.

Основное содержание работы. Корпоративная культура – это совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других. Из этого следует, что в любой организации есть корпоративная культура: ценности, традиции, символы, взгляды всех членов организации, совместные подходы. Это в своем роде выражение самобытности компании, проявление её отличий от других и при умелом развитии и применении корпоративная культура является эффективным средством управления. Следовательно, ключевыми особенностями высокой корпоративной культуры банковских организаций являются: направленность на результат деятельности; клиентоориентированный подход; высокая степень личной ответственности, что, в первую очередь, связано с высоким уровнем коммерческой тайны; продвижение по способностям; проработанная система мотивации; высокий уровень коммуникаций и активное участие банковских руководителей в разных аспектах деятельности организации.

Исходя из изученной сути корпоративной культуры и специфики её применения в кредитных организациях нами дано авторское определение эффективной корпоративной культуры банков. Под ней подразумевается

комплексное и прагматичное применение различного управленческого инструментария (регламентирующие документы, система переподготовки кадров, система стимулирования труда), направленное на формирование устойчивых поведенческих моделей его сотрудников посредством развития в них соответствующих компетенций и их закрепления на уровне мотивационной сферы.

В работе выделены основные этапы формирования корпоративной культуры организации: определение миссии и базовых ценностей банка; формулирование стандартов поведения его членов; формирование традиций; разработка символики.

Проанализировав исследования различных авторов относительно факторов, влияющих на формирование эффективной корпоративной культуры в банковской сфере, можно сделать вывод о том, что все факторы возможно подразделить на несколько групп: личностные факторы, управленческие факторы, внутриорганизационные факторы и, наконец, внешние.

Основные черты корпоративной культуры эффективного банка – здоровый консерватизм в поведении в сочетании с максимальным поощрением проявления деловой инициативы с нацеленностью на конечный результат. Особое внимание нужно уделять соблюдению профессиональной банковской этики. Необходимо стремиться к максимальной определенности и прозрачности в отношениях с клиентами, что позволяет им располагать подробной информацией об основных принципах деятельности банка. Люди должны быть мотивированы на конечный результат и понимать, как он складывается. Каждый сотрудник не просто механически выполняет возложенные на него обязанности, а действует, нацеливаясь на конечный результат, который выражается для него лично не только в получении определенного дополнительного материального вознаграждения, но и в соучастии в процессе роста банка, в чем задействованы все без исключения члены коллектива.

Вместе с тем, корпоративная культура российских банков требует определенной систематизации, стандартизации, проведения комплекса мероприятий, способствующих качественно новому подходу к внедрению корпоративных стандартов на практике.

Во второй главе работы представлена общая характеристика кредитной организации ПАО Сбербанк. Рассмотрены и сведены в таблицу этапы

формирования корпоративной культуры в ПАО Сбербанк и их основные черты. Выявлено, что Сбербанк поддерживает, четко определяет и широко распространяет главные ценности и миссию организации. Корпоративная культура Сбербанка – сильная и успешно функционирующая система, которая ориентируется на индивидуальный подход и в то же время объединяет своих сотрудников для достижения общих целей.

Подход к построению и совершенствованию корпоративной культуры ПАО Сбербанк, регулированию взаимоотношений между руководством и сотрудниками, мотивирование персонала и разработка методов, способствующих повышению конкурентоспособности персонала позволяет компании, как эффективно реализовывать текущие производственные цели и задачи, так и обеспечивать целенаправленный рост и укрепление позиций в банковском секторе движение через формирование и совершенствование капитала корпоративных знаний.

В работе представлено описание и дана оценка уже имеющимся в компании инструментам корпоративной культуры. Проведен сравнительный анализ корпоративной культуры ПАО Сбербанк и Банка ВТБ (ПАО). Краткие результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ корпоративной культуры ПАО Сбербанк и Банк ТБ (ПАО)

Сравнительный признак	ПАО Сбербанк	Банк ВТБ (ПАО)
1. Наличие чёткого регламента, определяющего поведенческие модели работников	+	+
2. Наличие эффективной системы материального и нематериального стимулирования работников	+	+
3. Наличие эффективной системы повышения квалификации персонала и адаптации новых работников	+	+
4. Наличие эффективных каналов коммуникации рядовых работников и руководителей	+	–
5. Тенденция к снижению бюрократизации в системе менеджмента	+	–
6. Поощрение личной инициативы работников	+	–

Изучив характерные черты обеих компаний, необходимо отметить, что уровень развития корпоративной культуры ВТБ несколько уступает Сбербанку.

Причинами тому является: чрезмерная бюрократизация, жесткая иерархичность, неравномерное распределение нагрузки, недостаточное поощрение личной инициативы сотрудников, слабая связь с руководством, низкий уровень делегирования полномочий на низшие эшелоны и участие персонала в процессах принятия решений, перегруженность рабочих мест. Тем не менее, обе организации к настоящему времени достигли высокого уровня развития корпоративной культуры, главным образом, по следующим направлениям: внедрение в управленческую практику инновационных методик стимулирования персонала (система *KPI*, оценивание компетенций, социальный пакет, льготное кредитование и др.); система адаптации молодых специалистов; система обучения и повышения квалификации персонала; налаженный механизм взаимодействия с «кузницами новых кадров» и пр.

Для научного обоснования конкретных направлений развития корпоративной культуры ПАО Сбербанк проведены анкетный опрос и интервьюирование сотрудников центрального офиса саратовского отделения банка № 8622. В анкетном опросе приняли участие 61 сотрудник и 6 руководителей различных уровней.

Из 61 опрошенных специалистов, 13 человек считают, что уровень корпоративной культуры в Сбербанке очень высокий, 23 человека считают, что уровень корпоративной культуры высокий, 24 человека считают, что уровень корпоративной культуры средний и лишь 1 человек полагает, что корпоративная культура имеет тенденцию к деградации. При этом мнения руководителей и специалистов разошлись. Руководители считают, что уровень корпоративной культуры в Сбербанке высокий, а большинство специалистов полагает, что уровень корпоративной культуры развит на среднем уровне.

Если рассмотреть данные по оценке состояния работы, коммуникации, управления и мотивации в организации, то можно прийти к выводу, что руководители и специалисты считают работу и управление развитыми в достаточной степени. Коммуникации в некоторой степени следует развивать, налаживать и совершенствовать. Разногласия возникли в оценке мотивации. Руководители, считают, что в организации хорошо развита система мотивации сотрудников. Многие же сотрудники с этим не согласны.

Большинство сотрудников компании полагает, что руководство не уделяет внимание их профессиональным различиям. Отсюда следует, что необходимо устранять данную проблему путём усовершенствования системы коммуникаций. Если система коммуникаций между отделами налажена недостаточно хорошо, то и уровень сплочённости будет весьма не высокий. Следовательно, необходимо адаптировать инновационные технологии и методики по данному направлению.

В третьей главе работы представлены предложения по совершенствованию корпоративной культуры ПАО Сбербанк.

В «Стратегии развития Сбербанка до 2020 года» одним из путей реформирования системы менеджмента отмечается переход к «бирюзовому типу» управления, как перспективному направлению развития корпоративной культуры. Однако в самом документе не раскрываются конкретные направления данных реформ в банке. «Бирюзовое» управление подразумевает построение корпоративной культуры, определяющей компанию как живой механизм, отличающийся самоорганизацией, целостностью и эволюционной целью.

В 2016 году в некоторых отделениях Сбербанка (5 отделений г. Балашиха) было осуществлено экспериментальное внедрение элементов «бирюзового управления», проводимое под личным контролем Президента банка Г. Грефа. По прошествии нескольких месяцев Г. Греф отметил, что остался доволен результатом проводимого эксперимента, поскольку в пилотных офисах, с одной стороны, увеличилась удовлетворённость клиентов от банковских услуг – резко возросло число положительных отзывов, а с другой стороны, возрос уровень мотивации сотрудников.

Рекомендовано адаптировать данный опыт в широкую управленческую практику ПАО Сбербанк и внедрить его во всех региональных отделениях РФ. Для рекомендации нами разработан следующий порядок внедрения элементов «бирюзового» управления в дополнительных офисах ПАО Сбербанк:

1. проведение серий тренингов с руководством дополнительных офисов;
2. передача руководителями полученных знаний своим сотрудникам;
3. закрепление знаний на практике.

Таким образом, внедрение бирюзового стиля управления позволит добиться

формирования следующих приоритетов в реформировании организационной культуры: самоуправление; целостность развития компетенции сотрудников; доверие вместо контроля; оперативный обмен информацией; отсутствие дискриминации при распределении дохода.

Одним из перспективных направлений совершенствования корпоративной культуры является применение технологии геймификации (игрофикации) – отрасли научно-практических знаний, направленных на использование программного обеспечения, включающего элементы компьютерных игр в сфере менеджмента с целью вовлечения участников (потребителей, персонал и др.) в процесс решения практических задач. Основная цель использования данной технологии в управленческой практике – создание условий более активного вовлечения сотрудников в работу, позволяя трансформировать рутинную работу в увлекательный процесс.

Применительно к управленческой практике ПАО Сбербанк данная технология особо актуально для молодых сотрудников – представителей поколения Z. Доказательством того, что геймификация представляет собой один из лучших существующих методов управления Поколением Z является то, что данный подход идеально соотносится со всеми особенностями данного поколения. К примеру, геймификация предполагает многозадачность и большую вариативность этих задач; коммуникация в таком случае очень часто проходит посредством технических устройств в сети Интернет, что позволяет оставаться «зэтам» в привычной для них среде. В определенной степени геймификация позволяет сотрудникам чувствовать себя свободными, видеть свой прогресс и свои достижения.

Игрофикация в стимулировании банковского персонала не возможна без ряда взаимосвязанных аспектов, благодаря которым игра и приобретает мотивационную ценность. Среди таких аспектов динамизм – игра или какой-либо сценарий должен привлекать внимание участников в реальном времени, механизация, предполагающая использование неких элементов сценария, к примеру, очки, бейджи, виртуальные награды и т.п. Немаловажное значение имеет и общая игровая эстетика – инструментарий должен оставлять благоприятное эмоциональное впечатление и быть привлекательным для работников. И, пожалуй, главным

элементом геймификации можно считать наличие социального взаимодействия: игры позволяют наладить межпользовательские связи ненавязчивым для участников образом.

Возможные результаты от внедрения данной технологии заключаются в следующем:

1. повышение уровня мотивации сотрудников, их вовлеченности в работу;
2. снижение уровня текучести кадров;
3. визуализация достижений сотрудников;
4. выявление лучших сотрудников и создания управленческого резерва;
5. генерация нестандартных подходов для решения оперативных задач.

С целью определения экономического эффекта от внесенных предложений в контексте работы корпоративную культуру предлагается рассматривать как фактор устойчивого роста экономических показателей ПАО Сбербанк. Поскольку внесённые рекомендации предлагаются для внедрения на все отделения, то затруднительно оценить размер затрат на апробацию мер по переходу к «бирюзовому» управлению и технологий игрофикации, а также конкретный конечный экономический результат.

В рамках данной работы предлагается оценивать эффект от внесённых предложений методом экстраполяции (трендового анализа). Метод экстраполяции применим, если используются следующие допущения: а) период времени, для которого построена функция, должен быть достаточным для выявления тенденции развития; б) анализируемый процесс является устойчиво динамическим и обладает инерционностью, т.е. для значительных изменений характеристик процесса требуется время; в) не ожидается сильных внешних воздействий на изучаемый процесс, которые могут серьезно повлиять на тенденцию развития.

Считаем целесообразным воспользоваться методикой трендового прогнозирования для определения будущих результатов, при условии устойчивого развития исследуемого объекта. Посредством инструментария *MS Excel* были отобраны полиномиальная и логарифмическая линия тренда для показателей чистой прибыли и затрат Сбербанка, соответственно. Графики представлены по результатам данных за 2012-2017 годы (рисунок 1).

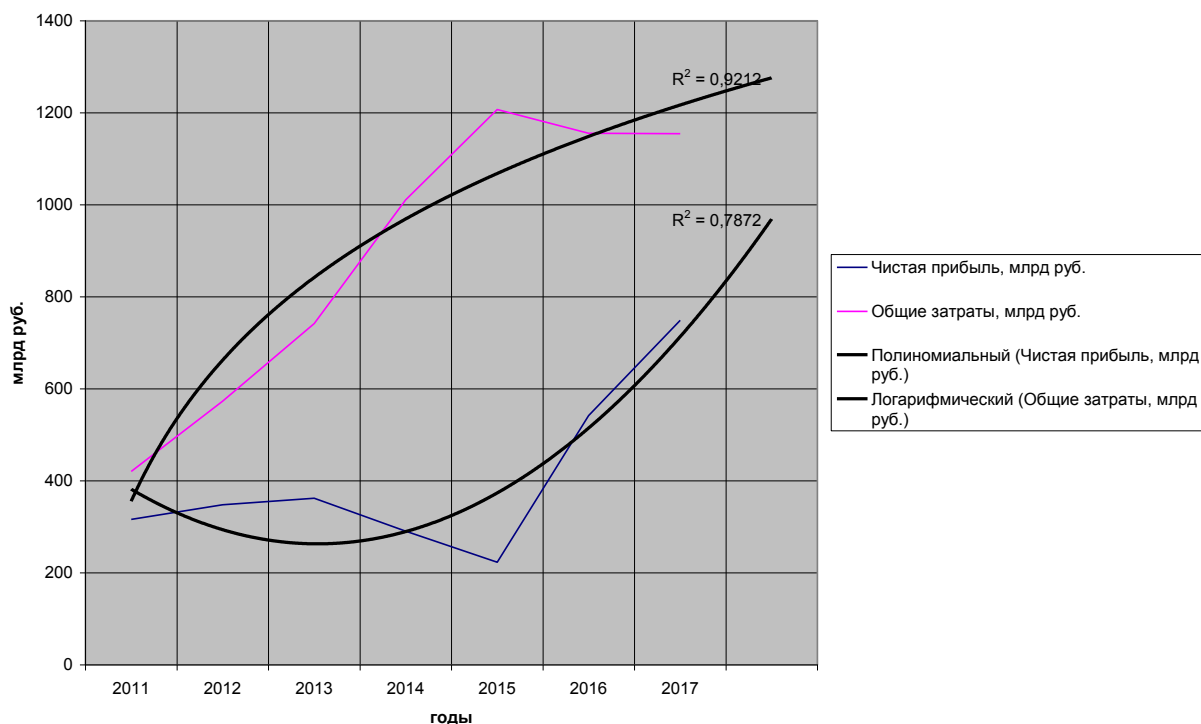


Рисунок 1 – Расчёт экономического эффекта методом трендового прогноза

Коэффициенты детерминации линий тренда составили более 78 и 92 %, соответственно, что означает довольно значительную степень достоверности отображения динамики изучаемых показателей. Согласно данным прогноза, при сохраняющемся устойчивом росте чистой прибыли в прогнозном периоде данное значение составит около 980 млрд руб., а общие затраты составят около 1300 млрд руб. (что в сравнении с 2017 г. больше на 30 и 12 %, соответственно). Следовательно, если в 2017 году уровень рентабельности составил 64,8 %, то в прогнозируемом периоде он увеличится до 75,4 %.

Заключение. Критический анализ литературных источников, касающихся теоретико-методических аспектов формирования корпоративной культуры, позволил сделать вывод, что её суть заключается в установленных в организациях концепциях и подходах, устанавливающих в организации общепринятые всеми сотрудниками ценности, традиции и этические нормы поведения. Применительно к специфике функционирования кредитных организаций, выявлено, что характерными чертами их корпоративной культуры являются: направленность на результат деятельности; клиентоориентированный подход; высокая степень личной ответственности, что, в первую очередь, связано с высоким уровнем коммерческой тайны; продвижение по способностям; проработанная система мотивации; высокий

уровень коммуникаций и активное участие банковских руководителей в разных аспектах деятельности организации.

В ходе анализа основных экономических показателей развития ПАО Сбербанк выявлено, что банк занимает прочную позицию на рынке кредитно-банковских услуг, а также положительные тенденции их роста – с 2011 по 2016 гг. чистая прибыль возросла более чем в два раза – с 315,9 до 748,7 млрд руб. Накопленный банком ресурсный потенциал позволил сформировать амбициозные цели для их достижения к 2020 году – технологическое лидерство, люди нового качества в эффективных командах, лучший клиентский опыт. Для достижения данных целей стратегическим приоритетом является освоение современных технологий во все продукты и услуги Сбербанка, а также непрерывное развитие его сотрудников. Данный факт обосновывает стратегическую необходимость дальнейшего совершенствования имеющейся корпоративной культуры банка. Подробнее изучен процесс формирования корпоративной культуры Сбербанка, а также её основные достижения.

Сделан вывод, что ключевым направлением дальнейшего развития корпоративной культуры ПАО Сбербанк может стать усовершенствование системы коммуникаций за счёт адаптации инновационных технологий и методик по данному направлению.

На основе изучения положительного опыта внедрения «бирюзового» управления были внесены предложения по внедрению данной парадигмы управленческого мышления в широкую практику ПАО Сбербанк.

Также, было предложено адаптировать одно из перспективных направлений совершенствования корпоративной культуры в ПАО Сбербанк – применение технологии геймификации (игрофикации) в процессе управления персоналом.

В качестве краткосрочных результатов ожидается: снижение текучести кадров; повышение уровня мотивации сотрудников; улучшение системы коммуникаций внутри компании; визуализация достижений сотрудников; выявление лучших сотрудников и создание руководящего резерва; совершенствование качества управления посредством внедрения нестандартных подходов к решению оперативных задач. Стратегическим результатом будет являться устойчивый рост экономических показателей функционирования ПАО Сбербанк.