

УДК 331.1

МЕТОДИКА РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА В УСЛОВИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Дроздова Екатерина Михайловна

старший преподаватель

Воробьев Александр Федорович

магистрант

Дальневосточный федеральный университет, Владивосток

author@apriori-journal.ru

Аннотация. Раскрываются роль организационной культуры в обеспечении организационных изменений, связанных с изменениями требований потребителей к качеству банковских услуг. Предлагается методика развития и совершенствования организационной культуры коммерческого банка, позволяющая наиболее оптимальным способом преодолевать сопротивление работников происходящим изменениям.

Ключевые слова: организационная культура; банк; менеджмент качества; организационные изменения; сопротивление изменениям.

PROCEDURE OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF BANK IN THE CONDITIONS OF QUALITY MANAGEMENT

Drozdova Ekaterina Mikhajlovna

senior teacher

Vorob'ev Aleksandr Fedorovich

undergraduate

Far eastern federal university, Vladivostok

Abstract. The role of organizational culture in support of the organizational changes connected to changes of requirements of customers to quality of banking services are revealed. The procedure of development and enhancement of organizational culture of the commercial bank allowing the most optimum method to overcome resistance of workers to occurring changes is offered.

Key words: organizational culture; bank; quality management; organizational changes; resistance to changes.

Современная банковская деятельность невозможна без использования передовых информационных технологий, позволяющих повысить качество предоставляемых услуг и расширить их перечень. Очевидно, что внедрение кредитными организациями новых банковских технологий обеспечивает существенное повышение эффективности их деятельности.

Следует отметить, что указанные тенденции развития банковской отрасли определяют особый подход к персоналу организации и требуют

разработки и обоснования методики развития и совершенствования организационной культуры.

Как показали ранее проведенные авторами исследования [1, С. 92-94; 2, С. 48-51], ключевой проблемой осуществления любых организационных изменений в удаленных банковских подразделениях (филиалах, дополнительных офисах, операционных кассах и пр.) является высокая степень сопротивления со стороны работников. Это вызвано сильной загруженностью персонала и усиливается общим недоверием к высшему руководству и его дистанцированием.

Поэтому основой методики развития и совершенствования организационной культуры должен стать мониторинг степени сопротивления изменениям и разработка адекватного ему комплекса мероприятий по осуществлению нововведений.

Представим возможные тактики преодоления сопротивления изменений в виде матрицы, учитывающей общее настроение коллектива и степень его неприятия происходящих организационных изменений (см. рис. 1).

		Степень сопротивления изменениям		
		Низкая	Средняя	Высокая
Общепринятые методы преодоления и устранения сопротивления изменениям	<i>Обучение персонала и общение с ним, устранение дефицита информации</i>	Профилактика сопротивления	Неэффективность мер, угроза осуществления нововведений	Неэффективность мер, угроза осуществления нововведений
	<i>Участие сотрудников в переменах и вовлечение их в процессы принятия решений</i>		Неэффективность мер, угроза осуществления нововведений	Неэффективность мер, угроза осуществления нововведений
	<i>Помощь и поддержка в выполнении новых процессов и процедур</i>	Нецелесообразность мер, угроза роста уровня сопротивления	Преодоление сопротивления	Неэффективность мер, угроза осуществления нововведений
	<i>Переговоры с людьми и согласие по большинству пунктов</i>	Нецелесообразность мер, угроза роста уровня сопротивления		Устранение сопротивления
	<i>Манипуляция, маневрирование</i>	Нецелесообразность мер, угроза роста уровня сопротивления	Нецелесообразность мер, угроза роста уровня сопротивления	Устранение сопротивления
	<i>Явное и неявное принуждение</i>		Нецелесообразность мер, угроза роста уровня сопротивления	

Рис. 1. Матрица определения мер работы с персоналом в период организационных изменений

Таким образом, основными принципами профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям являются максимально открытое и честное общение руководства банка с подчиненными всех уровней, отсутствие дефицита информации о происходящем, дополнительное обучение сотрудников (при необходимости такового) и вовлечение их в процесс принятия решений.

В матрице (см. рис. 1) в качестве мер работы с персоналом в период организационных изменений использованы предложенные Дж. Коттером следующие общетактические методы преодоления и устранения сопротивления изменениям:

- 1) обучение персонала и общение с ним, устранение дефицита информации;
- 2) участие сотрудников в переменах и вовлечение их в процессы принятия решений;
- 3) помощь и поддержка в выполнении новых процессов и процедур;
- 4) переговоры с людьми и согласие по большинству пунктов;
- 5) манипуляция, маневрирование;
- 6) явное и неявное принуждение [3].

Сопротивление сотрудников серьезным организационным изменениям значительно снижает планируемую эффективность преобразований. Полностью избежать сопротивления невозможно, но руководство компании может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных целей.

Наиболее сложным этапом является выбор инструмента, позволяющего достаточно точно оценить уровень сопротивления организационным изменениям в коллективе банковского учреждения. Авторы считают наиболее подходящим опросник, разработанный и предложенный Д. Денисоном в рамках модели анализа корпоративной культуры [4].

Преимущество модели Денисона заключается в том, что она базируется на поведенческом (бихевиористском) подходе, а не на диагностике особенностей психики и личных качеств. Модель разработана в усло-

виях деловой среды, специально для нужд бизнеса, используется бизнес-лексика и привычная для описания бизнес-процессов терминология.

Опросник позволяет оценить уровень развития организационной культуры в целом, а его вопросы характеризуют, в том числе, и степень сопротивления изменениям (как обратная характеристика силы организационной культуры), что наглядно продемонстрировано на рисунке 2.



Рис. 2. Соотношение уровня развития организационной культуры и степени сопротивления изменениям

Кроме того, модель предполагает построение графического профиля по результатам исследования, что облегчает понимание сильных и слабых сторон организационной культуры.

Заключительным этапом становится определение конкретных действий по преодолению и устранению сопротивления изменениям в заданных организационной производственных условиях с учетом специфики работы банковских учреждений в условиях системы менеджмента качества.

Таким образом, в данной статье разработана и предложена к апробации методика развития и совершенствования организационной культуры коммерческого банка в условиях системы менеджмента качества, алгоритм которой состоит из следующих последовательных операций:

1) диагностика степени сопротивления изменениям в подразделении и уровня развития организационной культуры;

2) выбор тактики по профилактике, преодолению и устранению сопротивления изменениям на основе разработанной автором матрице

определения мер работы с персоналом в период организационных изменений;

3) применение конкретных мер по профилактике, преодолению и устранению сопротивления изменениям в рамках выбранной тактики.

Использование данной методики позволит проводить мониторинг уровня организационной культуры и, совершенствуя ее слабые позиции, эффективно осуществлять организационные изменения.

Совершенствование организационной культуры с учетом возрастающих требований потребителей к качеству банковских услуг в условиях нарастания информатизации деятельности кредитных учреждений позволит банку усилить конкурентные позиции и повысить эффективность своей деятельности.

Список использованных источников

1. Дроздова Е.М., Воробьев А.Ф. Характеристика организационной культуры Сбербанка России и ее роль в стимулировании труда // XVII Международная научно-практическая конференция «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов»: Сб. стат. Пенза, 2013. С. 92-94.
2. Дроздова Е.М., Воробьев А.Ф. Особенности организационной культуры банковских учреждений России // III Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление народным хозяйством»: Сб. стат. Пенза, 2013. С. 48-51.
3. Cotter John P., Schlesinger Leonard A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review. 1979. V. 57. № 2. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.slsglobal.com/wp-content/uploads/2012/06/Choosing-Strategies-for-Change-Kotter.pdf> (дата обращения: 24.04.2014).
4. Опросник Денисона // Территория корпоративной культуры [Электронный ресурс]. URL:<http://www.trkk.ru/data/tools/36-opros-deniosna.html> (дата обращения: 24.04.2014).