

УДК 330.342.24

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В БАНКЕ ВТБ

Солдатов С.О., студент гр. ЭОб-131, IV курс
Научный руководитель: Жернов Е.Е., к.э.н., доцент
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

Управление знаниями – одна из основных концепций современного организационного менеджмента, развитие которой началось в XX веке и продолжается по сей день. Реализация этой концепции – важное условие существования организации в условиях ожесточенной конкуренции. Поэтому изучение данной темы является весьма актуальным [3, с. 23]. Управление знаниями в банке ВТБ показывает, что профессиональная командная работа происходит и в этой сфере банковской деятельности и позволяет банку справляться с любыми вызовами и сложностями. Этот вопрос крайне важен для ВТБ, потому что это один из крупнейших банков страны. По состоянию на 31 декабря 2016 года численность персонала группы ВТБ составила 92 882 человека [4]. Безусловно, банк ВТБ определяет людей как свой основной капитал, потому что развитие сильного и крупного финансового института не обойдется без сплоченной команды сотрудников. Для этого и необходимо единое коммуникационное и информационное пространство в банке.

Создание в банке ВТБ системы управления знаниями – это важный шаг на пути к внедрению инноваций, в том числе технологических. К ним можно отнести совершенствование услуг банка, повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, более того, развитие новых видов деятельности [1, с. 14]. Успех этой системы в банке ВТБ заключается в создании единого координационного центра, создающего непрерывный процесс роста знаний и их обмена. Такое нововведение нацелено на повышение интеллектуального капитала и конкурентоспособности банка посредством создания единой платформы для интеграции (объединения), обмена и генерации знаний. Это должно привести к сокращению затрат на поиск информации и к возможности действительно управлять интеллектуальным капиталом банка.

Система управления знаниями в ВТБ24 носит название “Idea management”. К построению системы “Idea management” банк приступил в 2013 году. Рынок диктовал четкие требования: любая крупная компания с развитой внутренней корпоративной культурой должна иметь канал, с помощью которого могли бы взаимодействовать ее сотрудники [3, с. 78]. К тому моменту на рынке уже «гремели» проекты других кредитных организаций – «Биржа идей» Сбербанка, «Альфа-идея», «Сокровищница идей» Пробизнесбанка. Любой подобный проект, как правило, преследовал две основные цели: обес-

печить вовлеченность работников в жизнь банка и повысить эффективность банковских процессов за счет реализации новых идей, ведь сотрудники – это основной источник информации для банка относительно того, что не устраивает клиентов. Идти вторыми в чем-то проще (очевидны риски, ограничения и явные выгоды), в чем-то сложнее и ответственнее, ведь необходимо стать ярким и заметным явлением, как для внутреннего корпоративного сообщества, так и для рынка, а не превратиться в серую копию успешных проектов.

ВТБ24 запустил проект «Моя идея», позволяющий сотрудникам размещать собственные предложения по улучшению продуктовой линейки, бизнес-моделей и других аспектов деятельности банка 7 октября 2013 года. На специальном сайте, вход на который осуществляется с Интранет-портала банка, все сотрудники получили возможность поделиться мыслями об улучшении деятельности банка, а также прокомментировать и оценить предложения коллег [3, с. 80]. На входе перед командой проекта были поставлены достаточно амбициозные цели: продвижение инновационности как ключевого элемента корпоративной культуры (создание механизма постоянных улучшений во всех сферах и процессах); повышение эффективности процессов и сокращение затрат за счет реализации идей сотрудников; построение «лифта» для лучших идей и талантливых сотрудников.

Внедрение проекта характеризовалось сложным этапом внедрения и адаптации. Несмотря на наличие теоретических знаний команды, проект на старте стал пробуксовывать. Необходимо было еще раз проанализировать специфику компании, отношение (поддержка / скепсис / неприятие) со стороны топ-менеджмента, готовность рядового персонала (целевой сегмент для подачи идей) и среднего менеджмента (целевой сегмент для экспертизы идей и их внедрения) участвовать в проекте.

В ВТБ24 команда по реализации проекта, с одной стороны, была полностью поддержана топ-менеджментом банка, рядовыми сотрудниками, но встретила сопротивление изменениям со стороны среднего менеджмента, что сильно удлиняло цикл экспертизы и тормозило внедрение, и, безусловно, порождало разочарование в проекте как со стороны авторов, так и со стороны топ-менеджмента. При усилении коммуникационной составляющей проекта общий подход к модели было решено не менять. Несмотря на сложный старт, достичь этих целей (или подойти вплотную к достижению) команде «Моей идеи» удалось.

Постоянная работа над повышением эффективности управления знаниями находит отражение в программах управления знаниями, которые разрабатываются в ВТБ. Так, в 2015 году прошли два потока модульной программы развития линейных руководителей «Алгоритмы управления», в которых приняли участие менеджеры из 6 компаний группы ВТБ и 8 региональных подразделений банка ВТБ. Основными задачами программы были формирование единого понимания ключевых аспектов управления, обучение эффективным инструментам управления и создание платформы для обмена опытом. Программа развития для руководителей среднего звена «Новая энергия ли-

дерства» зарекомендовала себя как отличная площадка для формирования кросс-функциональных связей и в условиях активных интеграционных процессов стала инструментом повышения эффективности взаимоотношений в группе ВТБ. Одной из уникальных характеристик программы является активное вовлечение в учебный процесс руководителей высшего звена [4].

В 2016 году в программу, разработанную в новом формате на базе Высшей Школы Менеджмента СПбГУ, вошли два модуля программы корпоративного мини-МБА ВТБ24, с успехом состоявшейся в 2015 году, и бизнес-кейсы, с которыми работали руководители – участники сессии «Стратегический блиц», а топ-менеджеры стали соведущими семинаров для подчиненных. 2015 год стал годом развития концепции «обучающейся организации»: стартовала программа «Академия знаний ВТБ», задуманная как открытая, развивающаяся платформа, состоящая из коротких тематических модулей, на которых сотрудники получают кросс-функциональные знания, информацию, необходимую для эффективной работы. Преподаватели программы – руководители и эксперты группы ВТБ, обладающие большим опытом в своей профессиональной области, – делятся со слушателями уникальным опытом и знаниями, а использование формата видеоконференцсвязи позволяет принять участие в сессиях программы сотрудникам из любой точки присутствия группы ВТБ [4].

В условиях динамичных трансформационных процессов все обучающие мероприятия оцениваются, прежде всего, с точки зрения практической применимости, поэтому, как правило, на тренингах решаются конкретные бизнес-задачи, а короткие форматы и комбинированные очно-заочные формы обучения получают все большее распространение.

В ВТБ созданы программы для студентов и выпускников вузов, желающих работать в банке – ВТБ Юниор и ВТБ РОСТ. Это преемники известных программ ВТБ Капитал FixedTermAnalyst (FTA) и Elevate, которые проводятся с 2011 года. За шесть лет банк получил более 10 000 заявок от соискателей, 380 человек приняли участие в программах, более 50% стажеров стали в дальнейшем постоянными сотрудниками Группы ВТБ [4]. Стажировка в ВТБ предполагает профессиональное развитие: работа над серьезными бизнес-проектами; личностное развитие (лекции и мастер классы от ведущих экспертов из различных областей); опыт и поддержку сильных наставников; возможность развить коммуникативные навыки и сформировать сеть деловых контактов. По итогам успешного прохождения программ лучшие участники получают предложение о работе в Группе ВТБ.

ВТБ Юниор – это стажировка в различных подразделениях глобальных бизнес-линий ВТБ: розничный, корпоративно-инвестиционный, средний бизнес. Стажировка рассчитана на выпускников 2017 г. (бакалавры / специалисты) и студентов магистратуры по следующим направлениям: экономика, физика, математика, информатика, юриспруденция, менеджмент и пр. Уже с первого дня участия в программе ВТБ Юниор стажеров ждет работа над реальными бизнес-проектами, где они смогут применить свои теоретические

знания. Вместе с коллегами они будут принимать важные решения, влиять на результаты проектов [4].

ВТБ РОСТ – это программа для аналитиков в различных подразделениях корпоративно-инвестиционного бизнеса Банка ВТБ и ВТБ Капитал. Программа рассчитана на выпускников магистратуры по экономическим, финансовым, инженерно-техническим и физико-математическим специальностям ведущих российских и зарубежных вузов. Программа ориентирована на амбициозных молодых специалистов, которые определились с выбором карьеры и успели поработать с реальными проектами.

Для успешного функционирования всей этой системы необходимо совершенствовать каждый ее аспект: человеческий, организационный и технологический. Банк ВТБ вплотную занимается этим. Во-первых, ВТБ создает базы данных и знаний, чтобы информация была в быстром доступе для каждого сотрудника. Банк уделяет все больше внимания обучению, карьерному росту и самосовершенствованию персонала. Во-вторых, ВТБ стремится к совершенствованию своей операционной модели и занимается развитием единой платформы для генерации и обмена знаниями. И, наконец, банк использует новую информационную базу для работы с персоналом и интеллектуальным капиталом, автоматизируя многие процессы и операции.

Список литературы:

1. Абрамова Л.Д., Бакунин А.А. Информационные технологии как элемент системы управления знаниями поддержки IT-менеджера // Вестник университета. – 2012. – № 8. – С. 10–17.
2. Анучкин Е.Г. Формирование интеллектуального капитала организации на основе управления организационными знаниями: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2005. – 25 с.
3. Интранет и все-все-все / сост. А. Несмеева. – Москва: Алькор Паблшерс, 2015. – 248 с.
4. Банк ВТБ – официальный сайт международной финансовой группы ВТБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/>.