

Яшина Мария Александровна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОРА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «ТБАНК»****Аннотация**

Рассматривается корпоративная культура АО «ТБанк» как фактор деятельности финансово-технологической организации. Показано, что для цифрового банка корпоративная культура влияет на клиентский сервис, скорость разработки продуктов, коммуникации между подразделениями, адаптацию персонала и управление изменениями. Выделены сильные стороны культуры АО «ТБанк» и проблемные зоны, связанные с нагрузкой сотрудников, неоднородностью подразделений и балансом между инновационностью и банковским контролем. Предложены методы совершенствования корпоративной культуры: развитие наставничества, регулярной обратной связи, межфункционального взаимодействия и профилактики профессионального выгорания.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом

Корпоративная культура в современной организации выступает не только элементом внутренней среды, но и практическим фактором деятельности. Она влияет на то, как сотрудники принимают решения, взаимодействуют между собой, реагируют на изменения, обслуживают клиентов и воспринимают цели организации. Особенно важна корпоративная культура для финансово-технологических компаний, где результат зависит от скорости разработки цифровых сервисов, качества коммуникаций и способности персонала работать в условиях постоянного обновления продуктов.

АО «ТБанк» является показательным объектом для анализа данной темы. По данным Банка России, АО «ТБанк» является действующей кредитной организацией с универсальной лицензией № 2673 [1]. На официальном сайте банка также указана универсальная лицензия ЦБ РФ № 2673 и представлен широкий набор банковских, инвестиционных и сервисных продуктов [2]. Следовательно, деятельность банка требует сочетания клиентоориентированности, технологичности, скорости внутренних процессов и строгой регуляторной дисциплины.

Дополнительное значение теме придает ребрендинг 2024 г., когда прежний бренд был заменен на «Т-Банк». Для корпоративной культуры это означает не только изменение внешнего названия, но и необходимость закрепления единой идентичности

внутри организации. При смене бренда важно сохранить устойчивые элементы культурного кода: ориентацию на клиента, ответственность за результат, цифровую гибкость и командное взаимодействие.

Корпоративная культура АО «ТБанк» формируется на пересечении двух логик: банковской надежности и технологической гибкости. Первая требует соблюдения регламентов, контроля рисков, защиты данных клиентов и точности операций. Вторая предполагает инициативность, работу с гипотезами, быстрые коммуникации, готовность к изменениям и развитие цифровых продуктов. Именно баланс этих двух логик определяет влияние корпоративной культуры на деятельность банка.

Экспертные материалы о корпоративной культуре Т-Банка характеризуют ее как сочетание практик финансовой сферы, динамичной IT-среды и предпринимательского подхода [3]. Такая модель позволяет банку развивать новые сервисы, поддерживать высокий темп изменений и привлекать сотрудников, готовых к самостоятельной работе. Однако высокая ориентация на результат требует дополнительных управленческих механизмов: наставничества, обратной связи, контроля нагрузки и понятного распределения ответственности.

Практическое влияние корпоративной культуры на внутренние процессы АО «ТБанк» представлено в таблице 1.

Данные таблицы 1 показывают, что корпоративная культура АО «ТБанк» в целом способствует повышению эффективности внутренних процессов. Клиентская ориентация поддерживает качество сервиса, технологичность ускоряет развитие продуктов, а командность помогает согласовывать работу разных подразделений. Вместе с тем каждый положительный эффект имеет обратную сторону. Высокий темп работы может усиливать нагрузку на сотрудников, самостоятельность может приводить к размытости ответственности, а стремление к быстрому запуску решений требует обязательного контроля качества и рисков.

Наиболее заметно влияние корпоративной культуры проявляется в клиентском сервисе. Для цифрового банка клиент оценивает организацию через удобство приложения, скорость решения вопроса, качество консультации и отсутствие лишних действий. Эти параметры напрямую зависят от внутренних процессов: насколько быстро поддержка передает проблему в продуктовую команду, как IT устраняет ошибки, как

руководители расставляют приоритеты и как сотрудники понимают свою ответственность за итоговый результат.

Таблица 1 – Влияние корпоративной культуры АО «ТБанк» на внутренние процессы

Внутренний процесс	Культурный фактор	Положительное влияние	Проблемная зона
Клиентское обслуживание	Клиентоориентированность, ответственность за результат	Повышение скорости и качества решения обращений	Эмоциональная нагрузка на сотрудников поддержки
Цифровые продукты	Инициативность, работа с данными, готовность к экспериментам	Ускорение разработки и улучшения сервисов	Риск ошибок при высокой скорости изменений
Межфункциональное взаимодействие	Командность и открытая коммуникация	Согласование действий IT, бизнеса, сервиса и рисков	Разные критерии эффективности подразделений
Адаптация персонала	Обучаемость и включение в цифровую среду	Быстрое освоение функций и стандартов работы	Информационная перегрузка новичков
Контроль рисков	Банковская дисциплина и регламентированность	Снижение операционных и правовых рисков	Замедление продуктивных инициатив

Второе значимое направление влияния разработка цифровых продуктов. На карьерных страницах Т-Банка представлены IT-направления, связанные с разработкой, аналитикой, машинным обучением, информационной безопасностью и управлением продуктами [4]. Это подтверждает, что банк зависит от технологических команд и их взаимодействия с бизнес-подразделениями. Корпоративная культура в данном случае влияет на скорость генерации идей, качество проверки гипотез, готовность сотрудников предлагать улучшения и способность команд быстро исправлять недостатки сервисов.

Третье направление — кадровые процессы. В карьерных материалах банка отмечается, что сотрудники могут начинать карьеру без опыта, развиваться в своей специальности или менять направление внутри организации; важными условиями роста названы желание учиться и готовность пробовать новое [5]. Это свидетельствует о

развитой культуре обучения и внутренней мобильности. Однако такая модель эффективна только при наличии наставничества. Без сопровождения новичок может столкнуться с большим объемом информации, высокой скоростью задач и неопределенностью ожиданий.

На основе проведенного анализа можно выделить несколько методов совершенствования корпоративной культуры АО «ТБанк». Первый метод, развитие наставничества для новых сотрудников и работников, переходящих между направлениями. Наставник помогает быстрее освоить цифровую среду, стандарты работы и правила коммуникации. Это снижает адаптационные риски и позволяет закреплять единый культурный код не через формальные инструкции, а через повседневную практику.

Вторым методом является формализация обратной связи. Для организации с высокой скоростью процессов важно, чтобы сотрудник регулярно понимал, какие задачи являются приоритетными, как оценивается его результат и какие компетенции необходимо развивать. Регулярные встречи руководителя и сотрудника, фиксация целей на период, обсуждение нагрузки и проблем позволяют сохранить культуру результата, но уменьшить риск демотивации и профессионального выгорания.

Третий метод – развитие межфункциональных правил взаимодействия. В банке разные подразделения имеют разные критерии эффективности: клиентская поддержка ориентируется на скорость ответа, IT на техническую надежность, продуктовые команды — на развитие сервиса, риск-блок на соблюдение ограничений. Поэтому необходимо закреплять проектные правила: кто ставит задачу, кто согласует решение, какие контрольные точки обязательны, как фиксируются сроки и ответственность. Это позволит уменьшить конфликты между скоростью, качеством и безопасностью.

Четвертым методом является управление нагрузкой персонала. Ориентация на клиента и результат не должна превращаться в постоянное напряжение. Для этого необходимо анализировать переработки, контролировать объем клиентских обращений, использовать ротацию сложных задач, обучать руководителей выявлению признаков выгорания и проводить регулярные опросы удовлетворенности сотрудников. Такой подход позволит сохранить высокую эффективность без снижения устойчивости персонала.

Пятый метод — укрепление новой корпоративной идентичности после ребрендинга. Переход к бренду «Т-Банк» должен объясняться сотрудникам как развитие единой экосистемы, а не только как изменение названия. Внутренние коммуникации должны показывать, какие ценности сохраняются, какие новые ориентиры появляются и как они связаны с ежедневной работой подразделений.

Корпоративная культура АО «ТБанк» является значимым фактором деятельности организации. Она положительно влияет на клиентский сервис, цифровое развитие, межфункциональное взаимодействие, адаптацию сотрудников и управление изменениями. Сильными сторонами культуры выступают клиентоориентированность, технологичность, инициативность, командность и ориентация на результат.

Вместе с тем действующая культура нуждается в управленческой настройке. Основные риски связаны с перегрузкой сотрудников, неоднородностью подразделений, сложностью адаптации новичков, информационной перегрузкой и напряжением между инновационностью и банковским контролем. Поэтому совершенствование корпоративной культуры АО «ТБанк» должно быть направлено не на ее замену, а на укрепление управляемости действующей модели.

Приоритетными методами совершенствования являются развитие наставничества, регулярной обратной связи, правил межфункционального взаимодействия, управления нагрузкой и внутренней коммуникации после ребрендинга. Реализация этих мер позволит повысить устойчивость внутренних процессов и усилить положительное влияние корпоративной культуры на деятельность АО «ТБанк».

Список использованных источников

1. Банк России. Информация о кредитной организации АО «ТБанк». – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=450000562 (дата обращения: 19.05.2026).
2. Т-Банк. Правоустанавливающие документы. – URL: <https://www.tbank.ru/about/documents/> (дата обращения: 19.05.2026).
3. Какие ценности объединяют успешные команды: кейс Т-Банка // ЭКОПСИ. – URL: <https://www.ecopsy.ru/cases/kakie-tsennosti-obedinyayut-uspeshnye-komandy-keys-t-banka/> (дата обращения: 19.05.2026).

4. Работа в IT в Т-Банке // Т-Банк. – URL: <https://www.tbank.ru/career/vacancies/it/> (дата обращения: 19.05.2026).

5. Карьера в Т-Банке: как вырасти с позиции без опыта до руководителя // Т-Банк. – 2025. – URL: <https://www.tbank.ru/career/blog/karera-v-t-banke/> (дата обращения: 19.05.2026).