

Министерство высшего образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 – Менеджмент,
профиль: управление человеческими ресурсами

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнила:

студентка группы ЗФ 409-114-3-1
Сайтова Альфия Салаватовна

Научный руководитель:

Доктор педагогических наук, профессор
Гнатышина Елена Александровна

принята комиссией 62.20%
Работа принята к защите
« 26 » 12 2019 г.
зав. кафедрой экономики, управления и права
к.э.н, доцент Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	8
1.1 Понятие, сущность и значение корпоративной культуры.....	8
1.2 Методика формирования корпоративной культуры, ее основные типы и элементы.....	19
1.3. Развитие корпоративной культуры как способ влияния на организационную деятельность.....	29
Выводы по главе 1.....	33
Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛ И НОРМ, ЗОНЫ РОСТА В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПАО «БИНБАНК».....	35
2.1 Описание системы корпоративных норм и правил, критерии выбора модели корпоративного поведения в ПАО «БИНБАНК».....	35
2.2 Технология организационного развития персонала банковских учреждений как путь развития корпоративной культуры.....	56
Выводы по главе 2.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Корпоративная культура - это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, управление персоналом, организационное поведение, социология, психология, культурология. Именно уникальная интегративная сущность данной концепции создает при её рассмотрении определённые сложности познавательного плана, а с другой - ее методологически грамотное применение дает возможность эффективно управлять предприятием.

Одним из важнейших мотивов для исследования корпоративной культуры является то, что традиционные методы управления организациями, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структур организации друг от друга, основанные на линейности и иерархичности процессов, не отвечают сложившимся в настоящем условиям. Управление развитием корпоративной культуры позволяет сформировать новое деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям социума. В настоящее время имидж и репутация предприятия приобретают все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, в условиях возможного кризиса, частых банкротств очень важно сплотить персонал фирмы, сделать его верным своей компании. Таким образом, современным организациям требуется новая идеология управления, новый характер связей и отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть корпоративная культура, более соответствующая сложившимся условиям функционирования фирм.

Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивное взаимодействие. 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, ибо от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру. Представления о ценностях пришли в движение. На смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество. И управление организацией, где человеческому ресурсу отводится одна из главенствующих ролей, возможно только на основании развитой корпоративной культуры, своими традициями и ритуалами способствующей развитию и самореализации человека.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания и развития корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры. Существует мнение, что понятие «организационная культура» ввел А. Гастев в 20-е гг. XX века. Спустя несколько лет Э. Мэйо, сделал вывод, что «культура фабрики» (в те годы существовало именно такое название) имеет безусловное влияние на эффективность. Далее разработке различных аспектов корпоративной культуры посвятили свои труды Т. Парсонс, Д. Хэмптон, Х. Хофстед, М. Шериф, Д. Мак-Грегор; впервые эмпирическое изучение культуры организации провел американский ученый М. Далтон в 50-х гг. XX века. Ряд исследований Т. Питерса и Р. Уотермена-мл в начале 80-х гг. показали преимущества компаний с сильной идеологией. В 1982 г. американские исследователи Т. Дил и А. Кеннеди обосновали роль корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. К. Камерон, Р. Куинн, Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич,

Дж. Х.-мл. Донелли, Р. Х. Холл, Р. Керт, Дж. Марч, Р. В. Гриффин, П. Р. Харрис, Р. Т. Моран, П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц, Т. Парсонс, Э. Шейн, Р. Н. Льюис и др. предлагали различные типологии, модели, структуру корпоративной культуры. Существует немало теоретических исследований посвященных вопросам формирования культуры организации в России. Такие авторы, как 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, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

В банковских учреждениях 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.

Целью данной дипломной работы является разработка методических и практических рекомендаций по развитию корпоративной культуры ПАО «БИНБАНК» для обеспечения эффективности управления персоналом.

Поставленной целью являются **основные задачи исследования**, состоящие в следующем:

- проанализировать основные типологии, сущность, структуру, основные элементы, методику формирования корпоративной культуры;
- оценить влияние корпоративной культуры на организационную деятельность банковского учреждения;
- выявить показатели деятельности и стратегии развития ПАО «БИНБАНК»;
- исследовать организационную структуру и систему управления персоналом банковского учреждения;

- описать систему корпоративных норм и правил, критерии выбора модели корпоративного поведения;
- провести диагностику системы корпоративной культуры банка и выявить проблемные зоны в области развития корпоративной культуры;
- разработать направления развития корпоративной культуры ПАО «БИНБАНК».

Объектом исследования являются организационные аспекты трудовых отношений на уровне ПАО «БИНБАНК», и подсистемы организации, ответственные за управление персоналом и обеспечение эффективной деятельности в компании.

Предметом исследования выступает влияние корпоративной культуры на результат деятельности предприятия, механизмы формирования и развития корпоративной культуры

Информационно-эмпирическая база исследования представлена тематическими публикациями по исследуемой проблеме в периодической печати, фактическими материалами и нормативными документами ПАО «БИНБАНК», Интернет-ресурсами специализированных сайтов и материалами авторского исследования.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и российских специалистов в области менеджмента по изучаемой проблеме, анализ современной практики формирования организационной культуры. В ходе анализа использовались диалектический метод, системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий, SWOT-анализ.

Нормативно-правовая база исследования включает в себя: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы РФ, Постановления Правительства РФ и локальные нормативные акты ПАО «БИНБАНК».

Практическая значимость исследования. Выполнено сопоставление закрепленных документально определений корпоративной культуры и результатов опросов работников банка; определен вектор развития

корпоративной культуры, предложена технология, позволяющая достичь намеченной цели.

Структура дипломного проекта. Цель и задачи исследования определили структуру дипломной работы. Она состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников из 51 наименования, приложений. В первой главе выполнен теоретико-методологический анализ концепции корпоративной культуры. Во второй главе выполнен анализ состояния корпоративной культуры в ПАО «БИНБАНК» и выявлены проблемные зоны при ее развитии и предложена технология развития корпоративной культуры. В заключении приведены выводы по работе, обоснованные в ее предшествующих разделах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

1.1 Понятие, сущность и значение корпоративной культуры.

Существует большое количество определений, что же такое корпоративная культура. Большинство авторов, схожи в одном, что культура организации

представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто корпоративная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

В результате проведенных в России экономических реформ термины «корпорация», «корпоративное управление» стали все чаще использоваться в средствах массовой информации и в литературе, постепенно формируя представление о системе управления, принятой корпорациями, как об одном из «волшебных» способов эффективного управления и вывода российских предприятий из кризиса.

Современный менеджмент рассматривает корпоративную культуру как мощный инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Существует несколько определений корпоративной культуры:

- 1) усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно, решающим образом, определяют их поведение;
- 2) атмосфера или социальный климат в организации;
- 3) доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Исходя из этих определений, под корпоративной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение).

Существует мнение, что понятие «организационная культура» ввел А. Гастев в 20-е гг. XX века. Он говорил, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры». Спустя несколько лет Э. Мэйо, проводя эксперименты по выяснению влияния различных факторов на производительность труда, сделал вывод, что «культура фабрики» (в те годы

существовало именно такое название) имеет безусловное влияние на эффективность труда.

С конца 30-х г.г. XX века Ч. Барнард и Г. Саймон продолжили концептуальное и теоретическое осмысление понятия культуры организации. В своих трудах они во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура».

В дальнейшем работавшие в Японии в 1949-50 г.г. американские ученые доказали высочайшую эффективность философии «менеджмента сотрудничества», концептуальные основы которой разработал У. Деминг.

Впервые эмпирическое изучение культуры организации провел американский ученый М. Далтон в 50-х гг XX века. Он изучал естественное возникновение культур и субкультур, исходя из разных потребностей сотрудников. Английские социологи из Тавистокского института, практически одновременно с М. Далтоном, провели исследование организаций как культурных систем. Результаты этих исследований подтвердили, что внутри организаций существует особая субстанциональная сущность, влияющая на мотивацию работников.

Д. Хэмптон, Х. Трайс в конце 60-х годов опубликовали свои труды, где они уделяют внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ритуалам, уже не рассматривают признанный факт существования культуры в организациях.

Ряд исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл. в начале 80-х годов показали преимущества компаний с сильной идеологией. Это сильно повысило интерес к корпоративной культуре.

В 1984 году было проведено исследование институтом Бателле, согласно которому все более исключаются такие ранее общепризнанные ценности как «дисциплина, послушание, иерархия, достижения, карьера, достаточность, власть, централизация». На смену им пришли другие понятия, такие как «самоопределение, участие, коллектив, ориентирование на потребности,

раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация».

В середине 80-х годов стали появляться серьезные научные труды, посвященные корпоративной культуре. Чаще всего основоположником нового подхода считается Т. Парсонс. Описывая организацию как социальную систему, он говорит, что существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем».

Предназначение корпоративной культуры – согласование интересов всех категорий персонала организации, фирмы, достижение консенсуса, компромисса в определении экономической стратегии и в решении текущих вопросов в социально-экономической сфере.

Корпоративная культура предполагает также выработку линии поведения во внешней среде.

Главный показатель развитой корпоративной культуры: убежденность всех сотрудников в том, что их организация – наилучшая. Когда разные по характеру и содержанию люди объединяются для достижения единой цели и при этом отождествляют себя с организацией – можно говорить о корпоративном духе.

Корпоративная культура выполняет две основные функции:

1) внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

2) внешней адаптации: помогает организации адаптироваться.

Если в признании наличия феномена корпоративной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержательной трактовке ее определений такого единодушия нет.

Рассмотрим некоторые из определений. В.В. Томилов дает следующую трактовку: «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия

и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние».

В.А. Спивак определяет корпоративную культуру, как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

В.Д. Козлов считает, что корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.

На мой взгляд, наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн, согласно которому «организационная культура – это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам».

Большинство специалистов утверждают, что корпоративная культура представляет собой сложную композицию образцов базовых предположений (часто не поддающихся формулированию), которых бездоказательно придерживаются сотрудники организации в своих действиях. Также в большинстве определений авторы упоминают ценности, философию управления, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий

как внутри организации, так и за ее пределами, которые принимаются большинством членов организации. Они направляют сотрудника в том, какое поведение считается допустимым, а какое – нет.

Часто в определениях корпоративной культуры можно встретить такое понятие как «символика», с помощью которой сотрудникам передаются ценности, нормы и т. д. Их содержание и значение наиболее полно раскрываются членам коллектива через легенды, истории, мифы.

Михельсон-Ткач В. Л. и Скляр Е. Н. предлагают разграничить понятия «корпоративной» и «организационной культур». Корпоративная культура, по их мнению, формируется специально и объединяет ценности организации; организационная культура, в свою очередь, образовывается спонтанно через взаимодействие ценностей самих работников.

Одна из попыток предпринимается известным отечественным ученым и консультантом по управлению Т.Ю. Базаровым. Его определение корпоративной культуры квалифицирует ее как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура – это «интегральная характеристика организации, данная в языке определенной типологии».

Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ, посвященных этой теме, четко не разводятся такие понятия, как «корпоративная культура» и «организационная культура», хотя само существование этих определений предполагает различение феноменологии, стоящей за каждым из них.

В дальнейшем «организационная культура» и «корпоративная культура» будут рассматриваться мной как синонимы. А для целей дипломной работы корпоративная культура трактуется мной, как совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности корпорации, которые разделяются

большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной корпорации.

Многообразие трактовок понятия корпоративной (организационной) культуры является сильнейшим затруднением в процессе изучения должного явления. Поэтому необходимо ввести признаковую систематизацию, распределяющую предложенные трактовки по единообразным признакам.

1. Объективистские трактовки корпоративной (организационной) культуры. Авторы придерживаются предположений об объективно выраженных, формализованных проявлениях организационной культуры, определяя ее как «символы, церемонии, мифы», «смысловые системы, передаваемые посредством языка и др. символических средств», «символов, ритуалов и мифов». Определения, отнесенные к объективной группе трактовок, объединяет еще тот факт, что авторы больше уделяли внимания формам организационной культуры, объективно существующим в действительности, поддающимся прямому качественному и количественному анализу.

2. Субъективистские трактовки корпоративной (организационной) культуры. Авторы данных трактовок придерживаются предположений о субъективных, неформализованных формах проявления организационной культуры, определяя ее как «совокупность норм, ценностей, убеждений», «комплекс убеждений и ожиданий», «набор важных установок», «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы». Авторам свойственен глубинный психосоциальный анализ данного явления организационной действительности.

Основная масса определений относится к группе «субъективистские трактовки». Формализованные, внешние проявления организационной культуры являются производными от психосоциальных. Данное обстоятельство актуально при анализе практических всех проявлений организационной действительности.

Корпоративная культура имеет определенную структуру, являясь совокупностью ценностных ориентаций, базовых предположений, верований,

ожиданий и символов, которые направляют сотрудников организации в их повседневной деятельности.

Главное место среди специалистов, проводящих исследование структуры корпоративной культуры, занимает Э. Шейн. Анализируя структуру корпоративной культуры, он предложил выделить 3 ее уровня: поверхностный (или символический), подповерхностный (или внутренний) и глубинный.

Поверхностный уровень включает внешние характеристики: как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне явления легко найти, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

Внутренний уровень включает ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Их восприятие имеет сознательный характер, зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам коллектива без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В любой организации может быть много «локальных» культур (субкультур), носителями которых будут формальные и неформальные группы, существующие в компании.

Субкультура – это совокупность символов, верований и ожиданий, ценностных ориентиров, норм поведения, отличающих социальную группу.

Эти субкультуры могут сосуществовать под основанием одной общей культуры, но при этом любая из них может стать доминирующей (т.е.

корпоративной культурой), если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью.

Субкультуры в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая культура (анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации), или создавать как бы второе измерение в ней (ключевые ценности доминирующей культуры принимаются членами какой-нибудь из её групп одновременно с отдельным набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя).

В организациях могут существовать субкультуры, которые отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть: прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

Содержательная сторона корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран

1. Осознание себя и своего места в организации – сокрытие работником своих внутренних настроений или их проявление.
2. Коммуникационная система и язык общения различия в устной, письменной, невербальной коммуникации.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.
4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи – организация, периодичность питания, дотации на питание и т.п.
5. Развитие и самореализация работника – творческая обстановка или рутина; ограниченность человека или его потенции к росту.
6. Взаимоотношения между людьми – степень формализации.
7. Ценности и нормы – набор предположений и ожиданий поведения.
8. Мировоззрение – вера/отсутствие веры: справедливость, успех, свои силы, руководство, взаимопомощь и т.п.

9. Осознание времени, отношение к нему и его использование –важнейший ресурс или пустая трата.

10. Трудовая этика и мотивирование – работа как ценность или повинность; ответственность или безразличие к результатам.

Иванов М.А. и Шустерман Д.М. выделяют следующие наиболее существенные проявления корпоративной культуры:

1. Внешние особенности или странности.
2. Структурирование времени и пространства.
3. Нормы и правила степень выполнения и контроль, санкции за нарушение, информированность).
4. Мифы (утверждения и поверья, воспринимаемые как реальность).
5. Награды и наказания (за что награждают и наказывают в организации, разнообразие и определенность критериев).
6. Легенды, герои и антигерои.
7. Ритуалы и символы (трансляции традиций, ценностей и одобряемых состояний).
8. Табу (запретные темы и т.п.).
9. Ценности и внутренние критерии эффективности ,(приоритеты, эффективность организации и сотрудников).

Основные элементы корпоративной культуры:

1. Поведенческие стереотипы.
2. Групповые нормы – свойственные группам стандарты и образцы поведения.
3. Провозглашаемые ценности – артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация (качество продукции, лидерство на рынке).
4. Философия организации – наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

5. Правила игры – правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

6. Организационный климат – чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

7. Существующий практический опыт – методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Ни один из этих компонентов самостоятельно не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в комплексе они дают довольно полное представление о корпоративной культуре.

Многие компоненты корпоративной культуры сложно обнаружить постороннему человеку. Можно не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей, даже проведя достаточно большое количество времени в организации. Приходя в организацию, каждый член коллектива проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

1.2 Методика формирования корпоративной культуры, ее основные типы и элементы.

Формирование корпоративной (организационной) культуры – это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников; внедряемые организационные нормы и ценности могут вступать в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование корпоративной (организационной) культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала. Механизм формирования корпоративной (организационной) культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и, тем самым, определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

Источниками формирования корпоративной (организационной) культуры выступают:

- 1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;
- 2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;
- 3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей. В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «позитивную» и «негативную» корпоративную культуру.

Позитивная – стимулирует результативность деятельности предприятия (признаками являются: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная).

Негативная – препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (признаками являются: функционально-ориентированная; дезинтегративная; стабильная, либо нестабильная).

«Наличие смысла в работе – гарантия душевного отношения к делу» – говорит Игорь Ниесов – психолог управляющий «Психология и Бизнес Консалтинг Групп»; т.е. для формирования корпоративной (организационной) культуры и воспитания корпоративного духа организации необходимо создать соответствующие условия, привить каждому из работников организации единую идеологию, пробудить в них желание стремиться ей следовать.

Под организационной идеологией понимают единый идейный стержень, вокруг которого организуется бизнес. Ядро идеологии – корпоративная концепция, которая включает в себя описание видения, миссии и ценностей организации, «пирамиду» бренда, корпоративный кодекс. В нее также входят совокупность управленческих установок (стратегии, операционные планы, приказы, распоряжения, критерии оценки, отчетность по этим критериям, планы мероприятий и т.д.). Концепция создает реализуемость идеологии, то есть перевод в поведенческие навыки. Организационная идеология – это дух компании, то есть эмоциональное состояние, характеризующее уровень вовлеченности сотрудников, их преданность и соответствие поведения корпоративным нормам, а также восприятие бренда внешними целевыми аудиториями (например, имидж компании как работодателя). В компании с развитой идеологией сотрудники работают не только за деньги, но и за идею. Так как культура понятие довольно широкое и сложное и у различных исследователей определенные подходы к изучению корпоративной культуры, то и для ее описания было построено множество моделей.

Рассмотрим некоторые из них.

По мнению Р. Блейка и Ж. Моутона, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентации: первый – ориентация на продукцию и экономический результат; второй – ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее способностей.

В соответствии с этими критериями были выделены 5 типов культур:

1. Загородный клуб. Первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, важны хорошие взаимоотношения в коллективе, комфорт, положительная атмосфера. Люди работают в компании, как правило, много лет. Высокая степень удовлетворенности персонала своим трудом. К минусам можно отнести низкую конкурентоспособность, смешение социальных и личных отношений, рабочее взаимодействие во многом начинает строиться по принципу «нравится - не нравится». Эта корпоративная культура уместна и допустима в маленьких организациях семейного типа, где цель бизнеса - благополучие коллектива.

2. Власть – подчинение. Подавление интересов личности для пользы дела при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо и быстро управляемы, минусом является низкая степень удовлетворенности сотрудников, большая текучесть кадров, отсутствие командного духа.

3. Организационное управление. Баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко установленных правил и процедур, определяющих все основные действия и решения в организации. Такие предприятия очень стабильны, предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим, т. к. главное - процессы и регламенты, а не личности и их вклад. Минус: все, что не предусмотрено правилами и инструкцией, решается с большим трудом и медленно, а в ситуации высокой степени нестабильности и риска такие организации могут сильно пострадать

4. Командное управление. Люди объединены общими целями, которые благодаря правильному подходу к мотивации совпадают с их собственными или

очень близки к ним. В компании комфортная психологическая обстановка, многие сотрудники ценят друг друга не только как профессионалов, но и как личностей. Эта культура отличается большой гибкостью, возможностью прорыва и высоких достижений.

5.Обедненное управление. Негативная культура, которая подразумевает минимальное внимание, как к бизнесу, так и к людям. Характерный слоган: «Пусть не платят, зато и работать не заставляют».

Модель Г. Харрисона различает четыре типа: организации с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них:

1. Корпоративная культура, ориентированная на роль. Организации стремятся быть рациональными и аккуратными, в центре – процедуры и правила, ясно сформулированные предписания; озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность так же ценятся, как и компетентность. Системе недостает гибкости и адаптивности.

2. Корпоративная культура, ориентированная на задачу. Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться с более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

3. Корпоративная культура, ориентированная на человека. Организация сама по себе – это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества работы и достижений.

4. Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу). Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление), они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Приоритет абсолютного контроля над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

По таким же признакам, как и Харрисон, классифицировал культуры организаций и американский социолог Ч. Хенди. Однако, в отличие от Г. Харрисона, Ч. Хенди говорит, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении. В одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур.

Австрийский ученый Г. Хофстед разработал модель, по которой сравнивает культуры различных стран по следующим четырем параметрам :

1. Индивидуализм / коллегиальность (IND). Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей. «Общество» как олицетворение индивидуалистической ориентации, реализовано в США, Австралии и Великобритании. Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе

и не может считать себя свободным от нее. При этом следует сказать, что группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него, в свою очередь полного и безусловного подчинения, характеризуется как "сообщество", которое основывается на взаимной симпатии и понимании.

2. Зонавласти (Power Distance, PDI). Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидуум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей (Франция, Бельгия, Япония, Югославия). Следует отметить, что неравноправие присутствует во всех культурах, хотя готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова. Например, внутри компаний уровень доходов включает не только выплаты и право собственности, но и атрибутику должности (комфортабельность или невозможность непосредственного общения с руководителем; участие в церемониях, проводимых фирмой и др.).

3. Снижение (устранение) неопределенности (Uncertainty Avoidance, UIA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Общественные правила, предписания, нормы поведения призваны помогать членам организации в снижении неуверенности и неопределенности; слабое стремление к устранению неопределенностей означает низкую проработку процедур управления, стандартизацию, и специализацию. Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью и нетерпимостью; в противном случае характеризуется большей рефлексией и бесстрастностью.

4. Мужественность/женственность (MAS). Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, напротив, определяется сигнализирующим предпочтением

профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни.

К. Камерон и Р. Куинн основывались на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». В ее основе лежат две шкалы, отражающие критерии эффективности организации (стабильность и целостность/гибкость и дискретность, а также внутренняя ориентация/ внешняя направленность).

Основные характеристики четырех типов культуры:

1. Клановая культура. Очень дружная атмосфера. Лидеры мыслят как воспитатели. Традиции и преданность сотрудников – связующая сущность организации. Критерии успеха – здоровый внутренний климат и забота о людях. Акцент в организации на долгосрочной выгоде от развития личности. Большое значение придается сплоченности и моральному климату. Поощряется командная работа.

2. Адхократическая культура. Динамка и творчество. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами. Преданность экспериментированию. Критерии успеха – производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

3. Иерархическая культура. Деятельность сотрудников строго регламентирована. Лидеры рационально мыслят, они – координаторы и организаторы. Формализация и структура. Формальные правила – связующая сущность организации. Критерии успеха – низкие затраты, надежные поставки, плановые календарные графики. Очень важно поддержание плавного хода деятельности. Долгосрочные заботы – обеспечение стабильности показателей. Акцент на гарантии занятости и обеспечении предсказуемости.

4. Рыночная культура. Ориентация на результат. Главная забота – выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Организацию

связывает воедино стремление побеждать. Критерии успеха – проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке. Общая забота – репутация и успех. Перспективная стратегия настроена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.

В российской практике аналогом типологизации К. Камерона и Р. Куинна для характеристики организационных культур является модель, предложенная Т. Базаровым:

1. Органическая (важно: воля коллектива, авторитет, групповые интересы). Деятельность членов этой организации основывается на согласии с общей идеей, являющейся целью. Функции и ответственность членов коллектива четко определены. Интересы общего дела приоритетны. Коммуникации с руководством и между членами группы несущественны.

2. Предпринимательская (важно: максимальная прибыль, рынок). Деятельность направляется свободной инициативой. Лидерство основано на неформальном авторитете. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, которые могут решать задачи так, как они считают нужным.

3. Бюрократическая (важно: механизм, правила, воля начальства). Деятельность в такой организации определяется сильным руководством. Проблемы решаются путем сосредоточенного продумывания руководством. Лидерство основывается на формальной власти, закрепленной за определенной должностью, официальным положением и статусом.

4. Партиципативная (важно: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства). Деятельность основывается на всестороннем обсуждении вопросов, связанных с процессом и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги сотрудничают. Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности.

В Западных странах и, в частности, США, различают несколько типов культуры корпорации:

1. Феодальная культура корпорации основана на подчеркивании разницы между высшим руководством и остальным персоналом предприятия. Участие наемного персонала в собственности предприятия рассматривается как аналог традиционной системы заработной платы. Администрация строго контролирует активность работников-собственников, предоставление доли собственности является своеобразным средством платежа. К характерным чертам можно отнести:

- размер доли собственности наемного персонала определяется интересами руководства предприятия;

- неразвитость партнерских отношений между персоналом и администрацией;

- отсутствие юридической защиты прав работников-акционеров.

2. «Инвесторская» культура корпорации, где руководство предприятия стремится долю зарплаты персоналу выдавать в виде акций, заработная плата устанавливается в зависимости от экономических результатов, работник – только держатель акций, его инвесторская активность ограничена.

3. «Культура участия» построена на активном вовлечении наемного персонала в управлении с одновременным участием работников в собственности. При этом имеют место две особенности:

- акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;

- участие работников в инвестиционной деятельности компании является практическим способом признания их акционерных прав. Игнорируется юридическая защита прав работников-акционеров, хотя реальное участие в управлении способствует информированности и ответственности персонала и отвечает его интересам как акционеров.

4. «Акционерная» корпоративная культура. Основной особенностью и главным принципом ее считается признание работников-акционеров компании в качестве крупного коллективного собственника, способного и имеющего право

существенно влиять на руководство предприятия, предполагается возможность иметь своих представителей в Совете директоров и через них принимать участие в решении важнейших вопросов жизнедеятельности акционерных обществ.

5. «Предпринимательская» культура. Данный тип корпоративной культуры присущ крайне ограниченному кругу фирм, которые рассматривают культуру как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов. Собственность персонала рассматривается как особая инвестиция, которая позволяет сформировать менталитет работника как экономически активного сотрудника и заинтересованного, требовательного акционера. Главный упор делается не на то, чтобы работники получили доход как акционеры, а на то, чтобы от них как от акционеров было больше ответственности и готовности пойти на риск.

1.3. Развитие корпоративной культуры как способ влияния на организационную деятельность.

Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивное взаимодействие.

Можно выделить два направления влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

1. Культура и поведение взаимно влияют друг на друга.
2. Культура влияет на процесс достижения результатов.

Существует много подходов, определяющих влияние культуры на организацию.

Так, например, В. Сате выделял семь процессов, влияющих на организационную деятельность:

1. Кооперация между индивидами и частями организации (зависит от преобладания индивидуалистической и коллективистской культуры).
2. Принятие решений (зависит от разделяемых ценностей и верований, формирующих у сотрудников набор базовых предположений).
3. Контроль (зависит от преобладания одного из трех механизмов контроля – рыночного, административного и кланового).
4. Коммуникации (разделяемые положения позволяют совершать действия без слов и помогают в интерпретации сообщений).
5. Лояльность организации (сильная культура делает сильным отождествление и чувства сотрудника к организации).
6. Восприятие организационной среды (культура обеспечивает сотрудников общей интерпретацией их опыта).
7. Оправдание своего поведения (культура помогает членам коллектива действовать осмысленно).

Т. Питерс и Р. Уотерман выявили связь между культурой и успехом организации. Они определили ряд верований и ценностей корпоративной культуры, приведших эти компании к успеху:

1. Вера в действия (откладывание решений приравнивается к их неприятию).

2. Связь с потребителем (потребитель является фокусом в работе организации).

3. Поощрение автономии и предприимчивости (внедрение новшеств, борьба с бюрократией, предоставление отдельным сотрудникам самостоятельности для проявления творчества и риска).

4. Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности (человек – наиболее важный актив компании).

5. Знание того, чем управляешь (руководители имеют непосредственные контакты с подчиненными на их рабочих местах).

6. Не заниматься тем, чего не знаешь (отказ от диверсификации в сторону от основного бизнеса).

7. Простая структура и немногочисленный штат управления (менеджеры больше ориентированы на уровень выполнения подчиненными своей работы).

8. Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации (работники понимают и верят в ценности компании, уменьшение "руководящих" вмешательств и числа регулирующих правил и процедур).

Модель, в которой в более общем виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации представлена американским социологом Т. Парсоном. Она разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Во-первых, адаптивная культура – культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать в долгосрочном периоде. Ценности, поддерживаемые адаптивной культурой: доверие, склонность к риску, предпринимательство, креативность, инновации и т.д.

Во-вторых, культура должна быть адекватна поставленным целям. Корпоративная культура должна помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленные цели. Например, культура шведской компании ИКЕА, которая производит и продает недорогую мебель, адекватна выбранной стратегии. Культура ИКЕА базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль за издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях.

В-третьих, поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью, развивать и поддерживать систему определенных внутренних взаимоотношений между своими членами. Процесс интеграции – процесс создания и развития группы происходит одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей.

В-четвертых, культура должна разделяться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть законной и признанной обществом.

Модель AGIL исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами (инструментами) реализации функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность

людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на достижение успеха данной компании.

Р. Квин и Дж. Порбах в модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» развили и конкретизировали идеи Т. Парсонса, предложив рассматривать влияние культуры в трех измерениях: интеграция – дифференциация (упор в сторону контроля или в сторону гибкости), внутренний фокус – внешний фокус (интерес к устройству внутренних дел или к укреплению положения во внешней среде), средства/инструменты – результаты/показатели (внимание на процессы и процедуры или на окончательные результаты и показатели их измерений).

Д. Дэнисон рассматривает в своей модели четыре направления оценки организационной культуры: внешний фокус, внутренний фокус, стабильность и гибкость. Сочетание этих характеристик дает параметры оценки культуры: вовлеченность, постоянство, адаптивность, миссия. В результате исследований была установлена связь между величиной этих параметров и эффективностью организации – высокий уровень каждого параметра важен для успешной деятельности организации.

Выводы по главе 1.

Таким образом, корпоративная (организационная) культура – это система норм и ценностей, а не простая совокупность отдельных ее элементов, мероприятий и стилевых атрибутов. Внедряя корпоративную (организационную) культуру нельзя допускать двойных стандартов, правила должны действовать для всех. Необходимо разделять требования к сотрудникам на те, которые строго обязательны для исполнения и те, которые желательны. Поскольку основная цель – способствование эффективной деятельности предприятия, корпоративная культура должна развиваться вместе с организацией и быть такой, какой она нужна в текущий момент времени.

Все вышеперечисленные модели были разработаны зарубежными специалистами и в основе формирования модели на любом уровне и в любом структурном звене должен лежать индивидуальный подход, на основании экономико-организационной культуры с учетом маркетинговой ориентации.

Иначе эти модели вступили бы в противоречие с законами необходимого разнообразия, согласно которому каждая система должна отличаться специфическими особенностями, чтобы реагировать на многообразные воздействия внутренней и внешней среды. Если же такого разнообразия нет, то какие-то сигналы могут остаться незамеченными и невоспринятыми.

В настоящее время необходимо сформировать как новую систему корпоративных отношений, охватывающих весь процесс воспроизводства, так и новую концепцию внутрихозяйственных отношений нового (предпринимательского) типа, а опыт этого пока еще незначителен.

Но нравственное воспитание, экономическое и юридическое образование не помогут, если условия, в которых существует корпорация, вынуждают менеджеров обманывать государство, партнеров и персонал, не выполнять договорные обязательства и т.д. Новые российские корпорации работают в условиях высокого экономического роста, недостаточной правовой базы, преимущественно фискального интереса к их бизнесу со стороны государства.

Эти условия, конечно, не способствуют формированию высокой корпоративной культуры, но, несмотря на это, наиболее перспективно мыслящие руководители стараются создавать в своих компаниях особый фирменный микроклимат, который способствует зарождению и развитию корпоративной культуры и управления.

Развитие корпоративной культуры способно поддерживать работу в командах, сотрудничество и взаимное доверие. В обстановке доверия люди более склонны обмениваться идеями и знаниями, проявлять творческое начало и открытость.

Для того чтобы перспективные стратегии, новые программы, более продуктивные нормы, эффективный стиль управления и т. д. могли начать «работать» и приносить результаты, они должны трансформироваться в убеждения, приверженность и мотивацию руководителей и персонала. Ориентация на выживание и функционирование должна смениться ориентацией на развитие, прорыв на новые уровни эффективности и к новым возможностям, приверженностью принципу «высокой планки», корпоративным ценностям, ориентацией на более высокое качество жизни в целом.

Одним из главных показателей успешной работы по развитию корпоративной культуры является приверженность сотрудников, выраженная в отождествлении человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛ И НОРМ, ЗОНЫ РОСТА В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПАО «БИНБАНК».

2.1 Описание системы корпоративных норм и правил, критерии выбора модели корпоративного поведения в ПАО «БИНБАНК».

Построение организационной культуры ПАО «БИНБАНК» велось с создания организации, иначе говоря, изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций. На основе опроса сотрудников банка были сформулированы основные принципы работы и ценности организации, изначально была сформирована единая культура.

Сегодня ПАО «БИНБАНК» это:

1. Эффективная совместная работа руководителя и сотрудников.
2. Совместная разработка целей и их достижение.
3. Контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей.
4. Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы).
5. Привитие сотрудникам ценностей организации.
6. Создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект.
7. Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.
8. Постоянный и систематический обмен информацией.
9. Доступность руководства для сотрудников организации.
10. Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.

При выборе модели корпоративного управления и реализации норм и правил корпоративного поведения ПАО «БИНБАНК» руководствовалось

следующими критериями, прописанными в нормативно-правовых документах, определяющих цели и миссию деятельности банка, а также должностных инструкциях работников и методических рекомендациях по работе с клиентами:

1. Соответствие этого поведения закону, правопорядку, установленному в обществе.

2. Нравственность, трактуемая исходя из современных представлений о честности, справедливости, совестливости. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение – гарант верности выбранной человеком модели поведения.

3. Оценка конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась вследствие стечения обстоятельств. Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения.

4. Стимулирующая функция цели, которую ставит перед собой человек. Увлеченность целью не должна породить недооценку значения четкого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к главному.

5. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое амплуа.

6. Выделение и конкретизация собственных возможностей на основании умения использовать человековедческие технологии, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчиненными; «конструирование» коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.

7. Психолого-половые характеристики личности, т.е. тех личностных и деловых качеств, которые партнеры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении.

Выбор той или иной модели поведения в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности человека, с которым приходится общаться. Ценности ПАО «БИНБАНК» определяют тот набор правил, критериев и требований, предъявляемых к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Банка. Эти ценности лежат в основе взаимоотношений между сотрудниками, системы управления внутри Банка, а также взаимоотношений Банка с клиентами, обществом, акционерами и инвесторами.

На культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Целью которых является формирование чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту вручается буклет об организации компании – ее истории, особенностях, приоритетах. Сотрудники постоянно информируются о мероприятиях внутри компании и за ее пределами. Обмен информацией между сотрудниками происходит постоянно по электронной почте.

Традиционные корпоративные празднования: «День рождения» банка, подведение итогов и празднование Нового года и др. Все профессиональные праздники обязательно отмечаются сообща. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением организационной культуры и корпоративного духа: обучение, тренинги, спортивные соревнования. По электронной почте рассылаются правила делового общения.

Описанные меры создания и укрепления корпоративного духа организации не являются застывшими, монолитными. Их постоянно следует видоизменять, выкристаллизовывать, тем самым находиться в постоянном поиске оптимума для организации.

Для успешной разработки и поддержания корпоративной культуры приоритетным направлением является управления персоналом.

Рассмотрим в таблице основные факторы, которые влияют на управление персоналом.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на управление персоналом

Особенности содержания и организации труда в банке	Специфика управления персоналом
А. Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом	
1. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в банке носит изначально коллективный характер.	Стремление каждого работника к осознанию, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа.
2. Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда	Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей банка и как инструмент повышения психологической устойчивости
3. Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов)	Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений
4. Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д.	Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников (проведение тестирований и аттестации)
Б. Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом	
1. Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя»	Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками
2. Высокий уровень внутрибанковской специализации	Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка - формализованных и неформальных
3. В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе	Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников

Из таблицы видно, что менеджеры по работе с персоналом должны учитывать все особенности работы персонала коммерческого банка, напрямую влияющие на мотивацию труда персонала, и связанные с ней косвенно.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

Группа А: Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию

A1: Труд в банке носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и её сочетание с индивидуальной.

A2: На характер, содержание и качество работы влияют особым образом специфические факторы такие, как: стрессы, неравномерная загруженность дня и т.п.

A3: Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения - этот фактор характерен практически для всех работников банков: операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов; ответственных за совершение или несовершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с капиталом банка, и от которых может зависеть в значительной степени будущее банка в краткосрочной перспективе и в более отдалённые по времени сроки.

A4: Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий для ускорения и упрощения проведения банковских операций. Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы», где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо контролировать текущий уровень знаний, возможные пробелы; квалификацию и её соответствие новым этапам развития банковских операций посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.

Группа Б: Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда

Б1: Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя». Если ещё десять лет назад на рынке банковских услуг России имела место почти полная монополия Государственного банка, то в настоящее время банки вынуждены бороться за каждого клиента. Главный инструмент повышения конкурентоспособности - деятельность человека, работника банка, начиная от операциониста и заканчивая его Президентом. Все должны быть заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом будет процветание банка и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала.

Б2: Высокий уровень внутрибанковской специализации затрудняет комплексное решение проблем, координацию деятельности отделов ввиду узкой сферы ответственности. Целесообразным направлением управления персоналом в данном контексте может стать расширение и углубление связей между подразделениями не только в виде формализованных процедур. Важны неформальные связи, обладающие не меньшей значимостью, которые желательно поддерживать и развивать. Расширение и углубление таких связей восполнит недостаток информации и будет способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Работники сильнее ощутят причастность к банковским проблемам в целом. Регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами может помочь банку в управлении операциями, балансом и т.д. Несмотря на то, что подразделения узко специализированы, имеется взаимосвязь между их работой, и дополнительная информация, например, от отдела валютных операций об изменении курса доллара сигнализирует кредитному отделу о возможном в ближайшее время пересмотре ставок по кредитам.

Б3: В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе.

Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот самый ценный и важный ресурс.

Экономические методы:

Перспективным направлением являются социальные выплаты и поддержание их в оптимальном соотношении с денежными выплатами по труду и по способностям к труду. Особенно важны для них те виды выплат и льгот, которые крайне необходимы для поддержания способностей к труду работников и их всестороннего развития. Речь идет об образовательных услугах, поддержании здоровья, нормальных жилищных условиях. В силу различных условий, потребности в этих услугах у различных групп работников развиваются в неодинаковой степени (они имеют различные по составу семьи, у многих недостаточно развиты потребности в образовании, небрежное отношение к своему здоровью и т.д.), и расходы из семейных бюджетов на эти услуги могут ограничиваться. Несет потери не только сам работник, но и фирма.

Социально-психологические методы:

Опыт работы по управлению персоналом в ПАО «БИНБАК» показал, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами: а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности; б) развитием демократических начал в управлении; в) значительная часть коллективов банка является не только наемными работниками, но и акционерами банка, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает,

например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально - психологические факторы, которые сложились в коллективе.

Организационные методы :

В исследуемом банке выделяют следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; принятие работником личного творческого плана и отчет о его выполнении; самоконтроль; внутрибанковский аудит, задачами которого является оценка результатов работы подразделений и проверка качества профессиональной подготовки специалистов.

Для уточнения факторов, влияющих на проблемы управления персоналом в ПАО «БИНБАНК» был выполнен SWOT – анализ, причем выявленные угрозы и слабые стороны было предложено оценить по значимости и реализации в системе управления персоналом ряду работников банка (пилотный опрос менеджерского состава, число опрошенных – 4 человека). Из таблицы видно, что сильные стороны превосходят слабые и у банка есть хорошие возможности выйти из проблемных ситуаций и улучшить существующие методы управления персоналом.

Таблица 2- SWOT-анализ внутренней среды по методам управления персоналом ПАО «БИНБАНК».

Методы управления персоналом в коммерческом банке	Значимость	Возможности	Оценка	Интегральная оценка	Угрозы	Оценка	Интегральная оценка	Исключения
СИЛЬНЫЕ	1.Экономические	5	Повышение	5	Страх	3	0	
	2.Организационные	5	мотивации	35	сотрудников	35		
	2.1Эффектив-ные формы контроля	4	Улучшение жизни	4	потерять работу	3		
	2.2 Оптимальное использование человеческих ресурсов	5	сотрудников	35	Рост стоимости жизни	35		
	2.3 Применение новых технологий	5	Повышение ответственности сотрудников	06	Страх работников не оправдать доверие	3		
	3.Социально-психологические	3	Универсальность сотрудников	5	Перегрузка работников	15		
			Снижение количества времени, затрачиваемого на каждую операцию	5	Угроза «отставания» персонала старшего возраста	5		
				5	Угроза недооценки каждого сотрудника	5		
	итого	27	20	96	16	33		
	СЛАБЫЕ	1. Монотонная и длительная работа с компьютером	4	Быстрая физическая и психологическая	5	Снижение работоспособности		5
2. Неравномерная загруженность рабочего дня		5	утомляемость	40	Ухудшение здоровья сотрудников	40		
			Возможность возникновения стрессовых ситуаций	0		0		
итого	9	40	9	40				

Как видно, существенными проблемными зонами являются переутомление и перегрузка работников, возникновение стрессовых ситуаций, страх «отставания». Все эти проблемные зоны связаны со спецификой деятельности:

постоянное повышенное внимание, ответственность, взаимодействие с клиентами и коллегами.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности организации выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру.

Позитивная корпоративная культура стимулирует результативность деятельности организации, ее развитие (признаки: личностно-ориентированная, интегративная, стабильная). При описании банка в терминах «позитивной» культуры можно услышать, например, такие определения, как, «молодой», «энергичный», «дерзкий», «впередсмотрящий» и т.п.

Негативная корпоративная культура препятствует эффективному функционированию организации и ее развитию (признаки: функционально-ориентированная, дезинтегративная, стабильная либо нестабильная). Определениями «негативной» культуры банка могут быть «консервативный», «солидный», «надежный», «скучный» и т.п.

В данном случае, общее впечатление складывается как о *негативной корпоративной культуре*.

Характер организационной культуры любого банка проявляется через систему отношений: 1) отношение сотрудников к своей работе; 2) их отношение к банку как к объективному условию осуществления профессиональной деятельности; 3) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации отношения и к деятельности и к банку.

Механизмы влияния организационной культуры на деятельность банка заключаются в том, что сотрудники прогнозируют развитие ситуаций, относительно которых они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя эти модели в своей деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации.

Содержание организационной культуры определяется степенью личностной значимости профессиональной деятельности для большинства сотрудников банка.

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой сотрудник банка:

- реализует и развивает свои актуальные и потенциальные возможности, важные лично для него;

- реализует субъектное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее способ его жизнедеятельности.

Позитивная корпоративная культура фиксирует ценность профессиональной деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность банка как условия реализации такого рода способа. Негативная же корпоративная культура отражает ситуацию, когда деятельность в конкретном банке в различной степени выгодна, однако не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Таким образом, корпоративная культура банка рассматривается нами как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в самом общем виде:

- иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников банка;
- совокупность способов их реализации, преобладающих в банковской организации на определенном этапе ее развития.

Основным в управлении развитием, на мой взгляд, является умение видеть состояние целей деятельности банковской организации в динамике. Поэтому достижение целей предполагает постоянную готовность к изменениям и реагирование на внутренние и внешние переменные.

Предлагаемая в качестве инструмента совершенствования деятельности банковского учреждения технология организационного развития использует логику *программно-целевого подхода* и предполагает, кроме формулирования

цели, построение программных, «стратегических» направлений, линий развития моделируемого процесса, состоящего из нескольких этапов.

Необходимыми элементами, обеспечивающими проведение данной технологии организационного развития, являются: адекватная подготовка к проведению, определение ведущих членов управленческой команды как обучающегося коллектива, использование отдельных специалистов, внешних и внутренних консультантов, использование «коллективной памяти», взаимный обмен информацией между подразделениями банка, повышение уровня сплоченности за счет использования коммуникативных процедур, работа с организационной культурой.

Для проведения определенного обучающего этапа технологии организационного развития необходимо определить ведущих членов управленческой команды. При их подборе применяется несколько основных правил.

1. При работе должны быть представлены все важные функциональные руководители или специалисты резерва, требуемые для успешного функционирования и дальнейшего развития банковского учреждения.

2. Должны быть представлены люди, несущие ответственность за дальнейшую реализацию проекта развития в пределах каждой из функциональных областей.

3. Очевидно, что управляющий (руководитель) банковского учреждения (подразделения) играет первостепенную роль в процессе командного проектирования и формирования корпоративного сознания.

4. Если в банке нет специалистов на роль «внутреннего» ведущего процедуры, приглашают внешнего ведущего, который может это сделать.

5. В процедурах технологии могут также участвовать, но не доминировать, руководители или специалисты вышестоящего иерархического уровня.

Центральным звеном в данной технологии организационного развития является обеспечение интенсивного взаимодействия между членами команды во

время процесса коллективного проектирования или во время коммуникативных процедур.

«Коллективная память» - это результат получения и структурирования произведенной во время процедуры технологии информации, обеспечивающей согласованную, понятную послеигровую запись планов и проектов, созданных командой.

Трудности, стоящие перед банковской организацией, воспринимаются разными представителями руководства, административного, управленческого звена банка, как правило, противоречиво. Поэтому важным элементом в технологии организационного развития является использование коммуникативных процедур в виде прояснения противоречий отдельных субъективных восприятий в работе банка членами управленческой команды. При этом деятельность участников нередко организуется по методам мозговой атаки, модерационных анализов или диагностики предметных позиций. Результатом такого рода работы становится непротиворечивая картина общего проблемного поля и, как следствие, формирование сильного чувства общности и единства управленческой команды. Продуктивность возрастает, если группа участников периодически переключается с анализа компонентов проблемного поля организации на коммуникативные проблемы, техника, решения которых отрабатывается с помощью элементов социально-психологического тренинга.

Организационно-психологическим эффектом продуктивно осуществленной технологии является проявление вскрытых межличностных конфликтов, обнаружение участниками истинных причин управленческих проблем, рефлексия норм, запретов, ритуалов, ценностей, мотивов служебной, административной деятельности, что с полным основанием может быть отнесено к системе категорий, охватываемых понятиями «организационная культура», или «корпоративное сознание».

Приемы, способы, методы, обеспечивающие возникновение названного организационно-психологического эффекта, сводятся в основном к тем или

иным процедурам перцептивно-ориентированного тренинга, которые мы рассмотрим ниже.

Предлагается применить для развития корпоративной культуры следующий механизм, способствующий изменениям и эффективности деятельности банка.

Начальный этап - *вступительный*. Цель этапа: прояснение запроса банковского учреждения на организационное консультирование.

Задачи: диагностика банковской организации, диагностика межличностных отношений и особенностей корпоративной культуры.

Результат: картина ситуации в банке, актуальность организационного консультирования, программа проведения технологии организационного развития.

1-й этап - для высшего руководства и начальников управлений (отделов) банковского учреждения.

Цель: формирование управленческой команды и проработка концепции развития банка.

Задачи: анализ представлений управленческой команды об основных положениях рыночной экономики, банковского дела, а также рассмотрение главных профессиональных проблем участников. Проработка перспективной программы развития банка. Формирование управленческой команды, способной к ее реализации.

Результат: выработка образа желаемого будущего и идеального конечного результата развития банка. Определение проблемного поля банковского учреждения. Формирование навыков совместного решения конкретных проблем банка. Начало формирования корпоративного сознания.

2-й этап - для руководителей линейных подразделений (филиалов) банка.

Цель: проектирование эффективной деятельности и методов конкурентоспособного сервиса филиалов.

Задачи: ранжирование и структурирование трудностей работы филиалов банка и проектирование их деятельности на уровне функций, задач и методов работы. Конкурсный отбор и интеграция проектов.

Результат: создание проектов эффективно работающих филиалов. Формирование корпоративного сознания данной категории сотрудников.

3-й этап - совместный - для управленческой команды, начальников управлений (отделов) и руководителей подразделений (филиалов) банка.

Цель: оптимизация межструктурных взаимодействий и принятие комплексной программы развития банка.

Задачи: рассмотрение основных факторов противодействия продуктивной работе. Совместный анализ структуры деятельности, условий и эффективности труда сотрудников управлений (отделов) и линейных подразделений (филиалов) банка. Разработка системы эффективных коммуникаций, взаимодействия и принятия решений.

Результат: осознание управленческой необходимости построения эффективных коммуникаций руководителей управлений (отделов) и подразделений (филиалов). Разработка согласованных правил делового взаимодействия между структурами банка различного управленческого уровня. «Синергетический эффект», упрочение духа корпоративности. Рассмотрение конкретных программ развития банка и принятие комплексной программы.

4-й этап (по запросу банка) - реализация элементов программы развития банковской организации, непосредственная работа по внедрению нововведений и изменений.

Цель: проверка жизнеспособности, эффективности и результативности программ, принятых в процессе технологии организационного развития.

Задачи: определение наиболее актуальных элементов программы развития в связи с особенностями банковского учреждения. Разработка процедуры обучения и ее осуществление.

Результат: закрепление механизмов, поддерживающих деятельность банка и гарантирующих его эффективную работу в будущем. Формирование корпоративного сознания и корпоративной культуры банковской организации.

Анализ первичных запросов позволяет выделить особенности начального состояния банковских организаций.

Во-первых, это склонность служащих банков акцентировать свое внимание на внешних причинах затруднений, не зависящих от них. Во-вторых, это недооценка собственных возможностей влиять на неудовлетворяющую ситуацию. В-третьих, это не вполне ясное, порой отсутствующее, либо упрощенное представление руководителей и сотрудников о желаемом состоянии их банковской организации, при котором не будет имеющихся сегодня затруднений.

Работы по началу самого процесса изменений обычно проводятся в три этапа: на этапах I и II создается ситуация готовности управленческого персонала банка (по отдельности - начальников отделов и руководителей банковских отделений, филиалов) к изменениям, на этапе III апробируются предлагаемые изменения в рамках так называемых "штабных учений" (для всех руководителей банка совместно).

Первый этап технологии организационного развития - формирование управленческой команды и разработка концепции развития банковской организации - начинается также со своеобразной диагностики. Это так называемый «входной контроль» или анализ представлений управленческих работников, участников технологии об основных понятиях рыночной экономики, специфики и направленности дела, управления и своего места в банковской организации. С этой целью применяется метод незаконченных предложений, в результате которого мы имеем индивидуальные «сочинения» смысловых позиций членов группы в онтологическом плане. «Сочинения» касаются определенных тем, например, таких, как:

предприятие-организация-учреждение-банк-банкир-профессионал "...";

акция-акционер-деньги-инфляция-бизнес-план-рентабельность-экономика;
коллектив-компания-управленческая команда;
командовать-руководить-управлять;
главная проблема банка-главная проблема подразделения-развитие.

Дальнейший разбор этих «сочинений» предполагает определение зоны пересечения позиций тех личностей, которые присутствуют в группе делегированной управленческой команды банка.

В результате контент-анализа часто выясняется, что сотрудники одного и того же банковского учреждения имеют совершенно различные представления по большинству из этих позиций. Приведем некоторые из подобных представлений:

«предприятие – это»: изготовление чего-либо, группа людей с различными способностями; поле деятельности;

«банк – это»: коммерческое предприятие; ростовщик, посредник, получающий деньги; финансовое учреждение для осуществления платежей; самое умное предприятие в области денег;

«банкир – это»: квалифицированный банковский работник; служащий банка, стремящийся заработать прибыль; рациональный аферист; владелец и руководитель банка;

«акционер – это»: владелец акции; романтик с большой дороги; пайщик, совладелец; "лопух";

«главная проблема банка – это»: недоверие к людям, противоречивые инструкции; вернуть выданные кредиты; не знаю; стандартное мышление, консервативность; выжить в конкуренции среди коммерческих банков; непрофессионализм работников; раздутый штат сотрудников; создать систему;

«главная проблема моего подразделения – это»: решить вопрос о большей самостоятельности; помещение; не знаю; вернуть просроченные кредиты; развитие команды управления по целям и задачам; превратиться в настоящий банк;

«девиз изменений – это»: работать на благо людей; полная самоотдача; хочешь мира, готовься к войне; быстрота оборачиваемости денег при меньших издержках; вперед к богатству и могуществу без потерь; весь мир у наших ног; мы всегда рады клиентам; найти, решить и воплотить.

Важнейшими этапами работы далее является групповое построение и анализ общего проблемного поля, идеального результата развития или общего образа будущего состояния банковской организации, а также конкретных способов его достижения, не взаимоисключающих для отдельных участников. В этой связи следующим является совместное построение образа будущего (идеального результата развития - ИРР) банка.

Конкретизация образа желаемого будущего, или ИРР, порождает следующие промежуточные эффекты работы с банковской организацией.

1. Повышение мотивации сотрудников банковской организации на преодоление имеющихся затруднений в более конструктивную сторону.

2. Выявление и снятие концептуальных, внутригрупповых и внутриличностных противоречий, связанных с идеальным образом состояния служебной, управленческой деятельности.

Следующее направление, по которому движется 1-й этап технологии организационного развития, приводит к переструктурированию "проблемного поля", чтобы рассматривалось лишь то, что находится на данном уровне влияния. Для этого каждой «управленческой группе» предлагается, что будет являться теоретической «опорой» - классическая схема проектирования: *проблемы - цели - задачи - методы - эффект*. Очень часто движение по этой достаточно простой схеме показывает несостоятельность декларируемых целей или невозможность применения тех или иных методов.

2-й этап технологии организационного развития: проектирование эффективной деятельности и методов конкурентоспособного сервиса подразделений банка.

На этом этапе работа ведется с руководителями подразделений. Они также анализируют онтологические смыслы основных профессионально важных понятий и эргономические характеристики деятельности работников.

На этом этапе чаще всего выявляются серьезные проблемы, порожденные существующей оргуправленческой структурой банковской организации. Для снятия барьеров, обусловленных междолжностными стереотипами взаимодействия, применяется так называемая процедура "разгипнотизации" - шоковой подачи информации о состоянии дел в экономике, финансах и т.д., вплоть до вывода о неправомерности благополучной жизни участников процедуры. Бунт, возмущение, пессимистические реакции - все это в конечном счете работает на мобилизацию команды руководителей подразделений (филиалов) при проектировании их деятельности. Тем самым активизируется анализ конкурентов данной банковской организации.

Проектирование эффективной деятельности подразделений на уровне функций, задач и методов проходит в процессе конкурсного отбора и интеграции проектов всех руководителей подразделений.

Каждый член группы, используя результаты групповой работы, полученные при обсуждении и анализе ситуации в банке, выстраивает свой план, свою программу дальнейшей служебной деятельности подразделения, которым он руководит. Все программы докладываются группе. После этого происходит анонимная групповая оценка каждой из программ.

3-й этап технологии - оптимизация оргуправленческой структуры и принятие комплексной программы развития банковской организации. Данный этап предполагает совместную работу "управленческой команды", созданной на 1-м этапе, с руководителями подразделений.

Здесь рассматривается специфика работы каждого подразделения банка и проводится комплексный анализ структуры деятельности, условий и эффективности труда всех сотрудников.

Так, сначала предлагается рассмотреть все социально-коммуникативные факторы, которые мешают развитию банковской организации. Исследования показывают, что к таким факторам относятся:

- отсутствие открытых коммуникаций, общение «за масками», с позиций ролевого стереотипа;

- «спрятанность» конфликтов, скрытость реальных чувств, мыслей. «Взрыв» агрессивного поведения в любой стрессовой ситуации;

- принятие решений только первым лицом, призывающим всех идти к декларируемой цели. Скептицизм работников, отсутствие идентификации себя с провозглашаемыми целями;

- отсутствие ясного представления у сотрудников организации о способах достижения целей. Несогласованность действий каждого;

- при совершении явных ошибок или просчетов - поиск виновных вместо исправления положения дел;

- после окончания какого-либо этапа работы или намеченной программы действий отсутствие времени для оценки сделанного. Отсутствие обучения на опыте, игнорирование полезной информации, неизменность ситуации.

В процессе работы управленческий состав банковской организации практически познает новую технологию принятия решений. Происходит так называемый «синергетический эффект», когда все начинают работать на одну цель. Сотрудничаящим, а не конкурирующим людям всегда легче поделиться информацией, легче открыто высказаться, легче признать и исправить ошибки. Данный этап является наиболее сложным и важным в технологии.

К приоритетным направлениям работы создаваемых неформальных структур в банковских учреждениях были, например, отнесены:

- определение оптимальных способов решения проблем;
- обсуждение перспективных задач;
- решение социальных проблем организации;
- выявление активных лидеров;

- обсуждение и изменение морально устаревших инструкций;
- внедрение нового и т.п.

Завершающей процедурой 3-го этапа технологии является разработка и рассмотрение конкретных программ развития банковской организации, включающих предложения по оптимизации управленческой структуры.

После проведения 3-го этапа данной технологии организационного развития оказываются задействованными почти все мотивационные факторы, влияющие на проведение изменений в банковской организации:

- личные интересы работников (расширение прав, улучшение шансов, использование знаний и способностей, информированность, повышение личного престижа в банке и т.д.);

- отношения с другими работниками (руководством, подчиненными);

- характер и содержание труда в результате изменений - более интересная, менее напряженная и нервная, более самостоятельная и ответственная работа, лучшие возможности для саморазвития);

- процесс изменений (необходимость, цели и процесс реализации нововведений четко сформулированы и обоснованы);

- отношения между инициаторами и другими руководителями организации (хорошие отношения, высокий формальный статус инициаторов и авторитет руководителей).

2.2 Технология организационного развития персонала банковских учреждений как путь развития корпоративной культуры.

Любая организация не только рождается, но и развивается. Организационное развитие - это развитие организации и в смысле ее «архитектуры», и как организма. Организация, для того чтобы быть достаточно долго успешной на рынке, должна обладать такими признаками личности, как этичность, лабильность (гибкость, адаптивность), алертность (готовность к изменениям), активность и резистентность (устойчивость к внешним ударам). «Зрелость» организации заключается в том, что она *стремится к постоянному развитию как главному фактору конкурентоспособности*, т.е. осознает свое нынешнее состояние и возможную динамику. Чем выше внешняя и внутренняя организация фирмы и более целенаправленна совместная деятельность внутри нее, тем более отчетливо выражено корпоративное сознание, носящее первичный характер, а дела, услуги и продукция организации - вторичны.

Технология позволяет также получить эффект «сгущения времени», и случается то, что должно случиться с людьми, образующими управленческую структуру организации, в течение существенно более длительного времени. Все внутренние противоречия, конфликты разбираются и в разобранном виде фиксируются, т.е. перестают существовать и более не являются конфликтами и противоречиями. Под руководством ведущих - организационных консультантов формулируются задачи по всем правилам методологии совсем не так, как их поставил бы руководитель, у которого мотивация настроена на разрешение, в первую очередь, срочного, а затем важного.

Технология организационного развития дает возможность зафиксировать и продемонстрировать позиционные различия участников. Научившись выходить из противоречий, члены управленческих команд начинали «видеть» их «объемно», т.е. с разных сторон, что позволяло быстрее двигаться вперед к установлению целей, задач, методов реализации и создавало эффект «объемного видения и владения ситуацией на рынке услуг».

Еще одним важным эффектом внедрения данной технологии явился выход на личные контакты руководителей разного уровня, возможность более объективно увидеть цели работы и наладить организационные коммуникации.

На основании вышеизложенной технологии банковские руководители могут сделать для себя следующие выводы.

1. Высока продуктивность процедуры командного *обучения в процессе формирования концепции* развития организации и трансляции ее через организационные структуры в «тело» организации.

2. Технология организационного развития персонала способна *сформировать корпоративное «сознание»* банка.

3. В процессе проведения процедур технологии *активизируются и становятся наглядными* взаимоотношения и *истинная ценность* каждого участника для процесса нововведений. Возможно, в процессе будет спровоцировано увольнение незначительного числа ответственных работников.

4. Принятие решения о проведении данной инновационной технологии требует от первых руководителей банковских организаций *готовность к открытой позиции перед своими сотрудниками*. Поэтому такое обучение может заинтересовать того руководителя, который стремится к формированию команды и быстрому сплочиванию руководителей среднего звена.

5. Обучающая технология предполагает *различную «глубину» интеллектуальных, эмоциональных и информационных процессов в организациях в зависимости от степени их готовности*, личных особенностей первого лица и наличия организационного консультанта, способствующего переходу и закреплению начатых организационных изменений.

6. Учебные мероприятия по формированию корпоративного сознания и развитию банковской организации *приобретают направленность на реальные рабочие ситуации*, органически входят в деятельность работников, учитывая специфику и особенности банка. Определяется роль и стратегии совместной деятельности руководства, персонала и организационного консультанта;

происходит обучающая деятельность в процессе развития и формирования корпоративной культуры банковской организации.

7. Обученная технологиям организационного развития «верхушка» понемногу сможет отходить от «штурвалов» оперативного управления и все больше заниматься конструированием новых «центров прибыли» и совершенствованием организации как организма конкурентоспособного и преимущественно выигрывающего по причине изобретательности в тактике принятия оперативных решений выбранного пути.

Для руководителя ПАО «БИНБАНК» интересно будет применить основные выгоды применения технологии организационного развития в банковских учреждениях:

1) достигается лучшее понимание бизнес-планов и концепций, предложенных «сверху»;

2) утверждается только один набор вариантов реализации планов, выработанный «командой»;

3) сокращается время для прояснения конкретных задач в банке;

4) налаживаются внутриорганизационные коммуникации между руководителями подразделений;

5) улучшается мотивация персонала и включенность в дела банка;

6) на основании процедур социальной технологии возможен комплексный анализ корпоративной и управленческой культуры банковских учреждений по следующим факторам:

- исполнительская активность (количественные, качественные показатели обслуживания клиентов в банке, творческая активность персонала);

- человеческие ресурсы (внимательное отношение к работникам, планирование карьеры, взаимосвязь вознаграждения с достижениями);

- эффективность принятия решений в банке (влияние работников на принятие решений, оптимальность информационных потоков, комплексное планирование);

- взаимоотношения в банковском учреждении (качество горизонтальных и вертикальных взаимодействий между отделами, подразделениями, эффективность делового общения, осознание организационных целей);

8) экономические выгоды применения социальной технологии организационного развития (прибыльность, рентабельность, доля работающих активов, просроченных кредитов и др.) имеют отсроченный эффект в связи с многозначным влиянием внешних и внутренних факторов, а также в связи с начальным уровнем, на котором банк приступает к технологии;

9) другие выгоды, включая косвенные.

Выводы по главе 2.

Складывающаяся в течение многих лет корпоративная культура является наиболее стабильным элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. Во-первых, корпоративная культура эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей.

Цель и положительный результат кропотливой работы по созданию корпоративной культуры – это лояльность и искренняя приверженность сотрудников бренду компании, вера в ее развитие и мотивация работать на достижение этой цели.

При формировании корпоративной культуры очень важна роль личности руководителя, его участие в программах. Кроме того, следует максимум внимания уделять психологическому климату в коллективе и не игнорировать проблемы взаимодействия и коммуникации среди сотрудников.

Развить схему корпоративной культуры в банке – это еще не гарантия успеха. Очень важно поддержание и постоянная подпитка внутренней среды необходимыми ингредиентами. Основные ценности и стиль работы должны прослеживаться еще на самом первичном этапе - этапе отбора работников компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Существование любой организации обеспечивается деятельностью ее сотрудников, и именно сотрудники формируют корпоративную культуру. Другими словами, организация не является частью объективной реальности: люди могут по-разному воспринимать организацию и по-разному к ней относиться. Лидеры формируют взгляды на организацию и на ценности, помогающие сотрудникам выполнять корпоративную миссию, воплощать в жизнь образ будущего и достигать целей. Корпоративная культура часто отражает ценности, утверждаемые лидером организации. Сила культуры — это степень, в которой сотрудники проявляют единодушие по отношению к специфическим ценностям и методам работы. Культуру можно назвать сильной и цельной, если между сотрудниками существует консенсус.

Культура объединяет людей, утверждает ценности и регламентирует определенные способы действий. В целом она выполняет в организации две важные функции: сплачивает сотрудников и определяет, как они должны относиться друг к другу; помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Культура способна объединить людей в коллектив и помочь им понять, каким образом они могут наладить эффективное взаимодействие. Именно культура определяет повседневные рабочие взаимоотношения, характер общения, приемлемые формы поведения, распределение и восприятие власти. Культура может содержать в себе ряд неписаных правил, которые значительно влияют на поведение сотрудников и корпоративную деятельность в целом. Корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и

технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной деятельности и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. - 528 с.
2. Евсеев, В. О. Деловые игры по формированию экономических компетенций - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. - 256 с.
3. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 464 с.
4. Иванникова, Н. Н. Организационная культура. Краткий курс / Н.Н. Иванникова, Д.А. Лурье. - М.: Окей-книга, 2016. - 128 с.
5. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2016. - 256 с.
6. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - Москва: Высшая школа, 2018. - 256 с.
7. Игошина, И.А. Организационное поведение / И.А. Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 969 с.
8. Кабкова, Е. Н. Шпаргалка по теории организации / Е.Н. Кабкова. - М.: Аллель, 2014. - 423 с.
9. Козлов, В.В. Организационное поведение в структурно-логических схемах / В.В. Козлов. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 824 с.
10. Корпоративная социальная ответственность. Учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 446 с.
11. Лапина, Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие / Лапина Т А. - Москва: Гостехиздат, 2014. - 777 с.
12. Литвинюк, А. А. Организационное поведение. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2014. - 527 с.
13. Мильнер, Б.З. Теория организации. Учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 681 с.
14. Никуленко, Т. Г. Организационное поведение / Т.Г. Никуленко. - М.: Феникс, 2016. - 416 с.
15. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение. Учебник / К.Э. Оксинайд. - М.: КноРус, 2016. - 472 с.
16. Организационная культура. - М.: Экзамен, 2014. - 656 с.
17. Организационная культура. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 306 с.
18. Организационное поведение. Шпаргалка. - М.: Окей-книга, 2015. - 239 с.
19. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2015. - 288 с.

20. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2014. - 418 с.
21. Рева, В.Е. Управление репутацией / В.Е. Рева. - М.: Дашков и К°, 2016. - 962 с.
22. Резник, С. Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. - М.: РИОР, 2016. - 128 с.
23. Сайченко, О.А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: дисс. канд. экон. наук. - СПб., 2002. - 135 с.
24. Сергеев, А. М. Организационное поведение / А.М. Сергеев. - М.: Академия, 2016. - 288 с.
25. Слободской А.Л., Касьяненко О.А. Организационная культура: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.-192с.
26. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений / Г.Н. Смирнов. - Москва: СИНТЕГ, 2016. - 478 с.
27. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 624 с.
28. Теория организации и организационное поведение. - М.: Юрайт, 2014. - 480 с.
29. Фомичева, Е.С. Шпаргалка по теории организации / Е.С. Фомичева. - М.: ЭКОЛИТ, 2014. - 232 с.
30. Шишлова, Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект / Е.Э. Шишлова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
31. Правотека. [Электронный ресурс] Лобанова Т.Н. Банки - организация и персонал. Учебно-практическое пособие
<http://www.pravoteka.ru/lib/bankovskoe-pravo/0004/38.html>
32. ПАО «БИНБАНК» Финансовый отчет [Электронный ресурс]–
<http://www.binbank.ru>.