

Экономический университет г. Прага

Бакалаврская работа

Экономический университет г. Прага

Факультет бизнес менеджмента

Специальность - экономика и менеджмент



Название бакалаврской работы:

Анализ организационной культуры ЗАО "БСБ-Банк"

Автор бакалаврской работы: Дарья Ильина

Руководитель бакалаврской работы: Ing. Jana Müllerová

Заявление

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему «Анализ организационной культуры ЗАО "БСБ-Банк"» разработала самостоятельно, используя литературу и информацию, на которые ссылаюсь.

Прага, 25 сентября 2018 г.

Название бакалаврской работы:

Анализ организационной культуры ЗАО «БСБ-Банк»

Абстракт:

Объектом исследования данной бакалаврской работы является организационная культура закрытого акционерного общества «БСБ-Банк». Предмет исследования – особенности формирования и функционирования организационной культуры.

Целью работы является формирование целостного представления об организационной культуре коммерческого банка на основе анализа ЗАО «БСБ-Банк».

Социально-экономическая значимость работы заключается в разработке алгоритма совершенствования организационной культуры. Полученные результаты могут быть применены в учебном процессе и на практике в ЗАО «БСБ-Банк».

Ключевые слова:

Организационная культура, коммуникация, мотивация, лидерство, стиль руководства, рыночная культура, кадровая политика

Title of the Bachelor Thesis

Analysis of organizational culture at JSC “BSB-Bank”

Abstract:

The research object of the thesis is the organizational culture of JSC "BSB Bank".

The subject of the research – peculiarities of formation and functioning of organizational culture.

The aim of the thesis is the formation of a holistic view of the organizational culture of the commercial Bank based on the analysis of JSC "BSB Bank".

Socio-economic significance of the work is to develop algorithm to improve the organizational culture. The obtained results can be applied in the educational process and practices in JSC "BSB Bank".

Key words:

Organizational culture, communication, motivation, leadership, leadership style, personnel policy, the market culture, culture knowledge

Содержание

Введение	6
1. Теоретические аспекты управления организационной культурой	9
1.1 Сущность и роль организационной культуры	9
1.2 Модели и типы организационной культуры	14
2. Основы анализа организационной культуры	25
2.1 Используемые методики анализа организационной культуры	25
2.2 Сбор и обработка данных для проведения анализа	26
2.3 Ограничения проводимого исследования	27
3. Организационная культура банковской сферы	27
3.1 Краткая экономическая характеристика ЗАО «БСБ-Банк»	27
3.2 Анализ системы управления персоналом ЗАО «БСБ-Банк»	30
3.3 Характеристика типа существующей организационной культуры ЗАО «БСБ-Банк»	33
3.4 Результаты анализа организационной культуры «БСБ-Банк»	36
4. Совершенствование организационной культуры	41
4.1 Разработка рекомендаций по совершенствований организационной культуры ЗАО «БСБ-Банк»	41
Заключение	48
Список использованных источников	50
Приложение №1	52

Введение

Организационная культура имеется в любой организации независимо от размеров и области деятельности. Корпоративная, либо организационная, культура содержит в себе корпоративные ценности, целостность взаимоотношений, складывающихся в процессе профессиональной работы, и поведенческие нормы, делимые ее работниками.

Формирование и прогресс организационной культуры содержит важное значение для коммерческого банка, потому как в нынешних обстоятельствах его результат и формирование непосредственно находится в зависимости от восприятия потребителями данной организации - позитивной атмосферы, сформировавшейся в организации, взаимоотношения работников к потребителю услуг, отношения учреждения с внешней сферой, уровня преданности работников. Отношения с клиентами банка - один из ключевых моментов формирования корпоративной культуры. Организационная культура вырабатывает не только лишь имидж банка, однако и представляется успешным инструментом стратегического формирования экономического бизнеса. В связи с этим следует всегда подкреплять и совершенствовать организационную культуру кредитной системы.

Глубокие перемены в организациях, сопряженные с завершением перехода Беларуси на новую модель хозяйствования — развитие инфраструктуры рыночных взаимоотношений, модификация форм общественных гарантий и способов их исполнения, структурная трансформация производства, регулирование и начало экономики, — предприняли потребность поиска результативных способов трудовой мотивации персонала, от которых находится в зависимости эффективность и результативность работы. Под влиянием таких факторов, как становление постиндустриального (информационного, постэкономического) общества; усиление процессов экономической глобализации и транснационализации, нарастание глобальных проблем человечества (что приводит к сужению сферы влияния государства в экономике); приоритет неисчерпаемых источников экономического развития -- человеческого потенциала и потребления, способствующего физическому и духовному совершенствованию человека; индивидуализация условий труда, повышение его творческого характера, дифференциация потребностей работников; модель "государства всеобщего благосостояния" трансформируется в модель "государства социальных инвестиций". Именно в которой вместо смягчения общественного неравенства открываются новые возможности, поощряются инициатива, творчество, готовность к переменам (Ноздрин-Плотницкий М.И., 2006). Ни одно учреждение не может продуктивно работать, в случае если недостаточно использована надлежащая конструкция трудовой мотивации, так равно как собственно мотивация стимулирует сотрудника и команда в целом к достижению собственных и организационных целей.

Особое значение имеет банковская область, где совершаются существенные перемены в трудовой мотивации персонала, сопряженные с отличительными чертами этого рода деятельности и значимым учено-технологическим прогрессом в данной области. Сама суть банковских мероприятий — обеспечение кредитно-экономических услуг без формирования товара в материально-вещественной форме — предполагает высочайшие запросы к информационному обеспечению, степени знаний и умений сотрудников. В обстоятельствах высочайшей конкурентной борьбы банки всеми силами стараются привлекать к себе наилучших специалистов. Концепция трудовой мотивации персонала в

ситуациях борьбы за наиболее квалифицированные и опытные кадры преобразуется в ключевой момент конкурентоспособности кредитной системы на рынке трудовых ресурсов.

Поведение нынешней хозяйственной системы во многом обуславливается не только лишь определенными целями и проблемами, однако и концепцией норм и ценностей, что отражены в миссии учреждения, кодексе поведения сотрудников. Приведенные компоненты составляют суть организационной культуры.

Переход к новой модификации хозяйствования привёл к существенным переменам организации ценностей персонала учреждений: случился частичный отказ от отдельных компонентов прежней организации ценностей, а новые значения свободной рыночной экономики, такие как инициативность, активность, социальная обязательность, устранение разного рода «потолков» заработка и достижений, освобождение труда и зарождение новых перспектив с целью самореализации, еще до конца не закрепились в сознании. Как выявили исследования, эти перемены совершаются в течении короткого интервала времени (в рамках одного десятилетия), они появляются в каждом поколении самостоятельно, выражая себя в облике различных реакций экономически интенсивного населения на одни и те же социально-экономические и социально-культурные ситуации. Осуществляемые на сегодняшний день социально-экономические реформы часто вступают в противоречие с обычными нормами национальной культуры. Следовательно, развитие новой культуры в организациях должно реализовываться путём вытеснения классических отечественных ценностей и их приспособлением к условиям формирования рыночной экономики и демократизации общества.

Между трудовой мотивацией и организационной культурой прослеживается связь, что справедливо обуславливается их совокупной целевой тенденцией на выработку рабочего поведения, содействующего индивидуальному и организационному созреванию. В случае происхождения противоречия между ценностями организационной культуры и мотивами рабочей деятельности, поддерживаемыми концепцией стимулирования персонала, у учреждения могут появиться затруднения с достижением собственной миссии.

Однако в практике компаний принято анализировать организационную культуру только с точки зрения способности с ее помощью побуждать в сотрудниках предельную включённость работника в дела компании. Однако связь между мотивацией и организационной культурой значительно больше. Последняя устанавливает результативность организации трудовой мотивации персонала в зависимости от того, в какой мере она отвечает главным ценностям сотрудников. Так как организационная культурность может существенно отличаться даже в предприятиях одной сферы либо одного территориального образования, то и результативность одинаковых концепций мотивации в них будет различной. К сожалению, в практике пока что еще не сформированы механизмы учёта взаимовлияния организационной культуры и организации трудовой мотивации персонала. Проводимые изучения трудовых ценностей сотрудников, сопоставление трудовых ценностей отечественных и европейских сотрудников, исследование специфик рабочего поведения сотрудников в регионе практически не затрагивают исследования связи надобностей сотрудников, индивидуальных и организационных ценностей, трудовой мотивации персонала и организационной культуры.

Исследованием проблем организационной культуры занимались такие экономисты как Т. А. Акимова, И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев, Е.Г. Грудистова, Е.А. Замедлина, К. Камерон, Р. Куинн, И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков, В. Костиков, А.С. Куприянов, М.Х.

Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко, Б.З. Мильнер, Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис, Э. Тоффлер, Э.Х. Шейн и др. Исследования этих экономистов имеют большое значение для понимания теоретических подходов к анализу корпоративной культуры организации как эффективного инструмента управления и развития.

Объектом исследования бакалаврской работы является организационная культура ЗАО "БСБ-Банк". Банковская сфера выбрана по причине того, что данная область бизнеса является достаточно трудной по организации, особенно в сложных экономических условиях. В связи с этим считаю интересным рассмотреть, как организована внутренняя корпоративная культура именно в банковской сфере. Выбор пал на ЗАО «БСБ-Банк» так как вот уже 6 лет я являюсь клиентом банка как физическое и юридическое лицо. По моему собственному мнению, этот банк является лидером в Республике Беларусь по качеству оказываемых услуг и отношению к клиенту. Именно поэтому возник интерес рассмотреть организационную культуру этого банка изнутри, основываясь на существующие модели корпоративных культур.

Предметом исследования являются особенности формирования и функционирования организационной культуры.

Целью бакалаврской работы является формирование целостного представления организационной культуры коммерческого банка на основе анализа ЗАО "БСБ-Банк".

Исходя из цели работы, определены следующие задачи исследования:

- раскрыть сущность и роль организационной культуры;
- охарактеризовать модели и типы организационной культуры;
- охарактеризовать ЗАО "БСБ-Банк" с экономической точки зрения;
- проанализировать систему управления персоналом ЗАО "БСБ-Банк";
- проанализировать существующую организационную культуру ЗАО "БСБ-Банк";
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры

банка.

В методологическом отношении работа представляет собой синтез конкретно-исторического подхода и функционального анализа развития организационной культуры коммерческого банка.

1 Теоретические аспекты управления организационной культурой

1.1. Сущность и роль организационной культуры

В каждой организации всегда присутствует организационная культура. Эта культура рождается внутри организации, совместно с организацией развивается, и исчезает, когда организация прекращает существование. Организационную культуру очень часто именуют «душой» организации (Монастырский Г.Л., 2014). При этом многие исследователи вопросов культуры организации отождествляют понятия организационной и корпоративной культуры.

В классической теории менеджмента под «организацией» понимается, прежде всего, деловая структура. Организационная культура в отношении сферы бизнеса получает еще одно, ставшее очень распространенным, наименование – «корпоративная культура». В источниках, посвященных управлению персоналом, оба понятия (организационная культура, корпоративная культура) часто применяются в одном ряду. Это означает, что в большинстве работ эти термины не получали четкого разграничения. Некоторые исследователи пытались классифицировать аспекты и соотношение понятий.

Корпоративная культура организации – это совокупность поддерживаемых в ней основополагающих моральных ценностей, этических норм, убеждений и стандартов поведения, разделяемых большинством ее сотрудников (Базаров Т.Ю., 2002).

Корпоративная культура – негласные правила и ориентиры деятельности компании, определяющие согласованность действий всех ее уровней: управленческого звена, подразделений и отдельных сотрудников. Корпоративная культура существует в любой компании, вне зависимости от того определяется ли она как объект управления, поскольку ее персонал – члены социума, он живет и управляется по тем же законам, как и любая другая общность людей. Она является отражением не только внутренних процессов компании, но и частью системы внешних взаимоотношений, характерных для общества в целом (Соломанидина Т.О., 2015, с. 16).

На формирование корпоративной культуры организации оказывают влияние следующие факторы: Личность генерального директора; Область и технологические особенности производства, сфера бизнеса; Нормы и установки внутренней и внешней среды; Этап развития предприятия. С точки зрения стратегических целей компании, корпоративная культура может быть, как позитивной, так и негативной, но изменить ее в одночасье невозможно. С ней можно взаимодействовать в процессе управления, чтобы постепенно скорректировать и адаптировать под эти цели.

Корпоративная и организационная культура в 2018 году рассматриваются как самостоятельные феномены, которые имеют в своих структурных элементах точки соприкосновения. Между понятиями организационной и корпоративной культуры все же есть различия. Под организационной культурой следует понимать общую характеристику организации, в которую входят ее ценности, оценка результатов деятельности, представления о целях организации, принципах поведения и вариативности реагирования (Базаров Т.Ю., 2002). Что касается корпоративной культуры, Базаров объясняет ее как сложный комплекс бездоказательных предположений, принимаемый всеми участниками организации. Комплекс, который для большинства членов организации определяет поведенческие рамки. Получается, что понятие корпоративной культуры состоит из уникального набора ценностей и поведенческих моделей, причем для каждой организации

этот набор строго индивидуален. Организационная культура в данной интерпретации является некой теоретической моделью, в этом и есть ее основное отличие от понятия «корпоративная культура» (Грошев И.В., 2015, с. 211).

Считается, что именно фундаментальные ценности корпоративной культуры определяют ее характер и с течением времени становятся ядром, вокруг которого формируются коллективные традиции. Система корпоративных ценностей создается в процессе поиска ответов на вопросы: чем занимается организация и какие цели преследует? на что способны ее сотрудники и каковы их жизненные установки? какой интерес данный бизнес представляет для работников, клиентов и партнеров компании? каков план развития компании на ближайшее время и на отдаленную перспективу? (Мильнер, Б.З., 2006).

Фундаментальные ценности компании — это основные составляющие корпоративной культуры на глубинном уровне, и они должны соответствовать стратегии, декларируемой руководством компании, убеждениям ее сотрудников и внешней обстановке: только в этом случае персонал будет работать с полной самоотдачей, а производительность труда будет повышаться.

Исследователи и психологи склонны выделять несколько разных форм существования корпоративных ценностей — идеалы (обобщенные представления о стандартах деятельности организации), их воплощение в поведении и деятельности персонала, а также внутренние принципы сотрудников, побуждающие их к реализации ценностных идеалов компании при повседневном выполнении трудовых функций (Мескон, М.Х., 2012).

В современных компаниях особую роль играют церемонии и ритуалы — плановые мероприятия, призванные способствовать укреплению командного духа, повышать сплоченность коллектива и демонстрировать наиболее яркие примеры выражения принципов и ценностей корпорации. Это может быть корпоративная вечеринка в честь наступления нового года или дня рождения одного из сотрудников, церемония награждения за хорошо выполненную работу, празднование юбилея компании или любой другой вид совместного времяпровождения персонала — от похода в консерваторию до пикника или спортивного состязания.

На организационную культуру оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы, а их изменение вызывает необходимость проведения изменений в организационной культуре. Особенности организационной культуры компании во многом обусловлены влиянием таких факторов, как личность основателя или руководителя, миссия, стратегия, цели организации, ее отраслевые особенности, характер и содержание труда. Большую роль играют также пол, возраст, уровень компетенций, квалификация, образование, уровень общего развития персонала (Коротков, Э.М., 2013).

Организационная культура представляет собой уникальную совокупность неформальных и формальных правил, установок и ценностей, норм поведения, определяющих отношения сотрудников с руководством, между собой, с клиентами, самой организацией, ее партнерами и конкурентами.

Сильная корпоративная культура, сформированная с учетом реалий рынка, внутренних и внешних факторов, влияющих на нее, является действенным инструментом, мотивирующим персонал организации на высокие производительность труда и качество работы. Такая корпоративная культура, ценности которой разделяет большинство сотрудников, способствует повышению эффективности компании и ее

конкурентоспособности, скорейшему достижению стратегических целей, поставленных руководством.

Корпоративная культура организации, грамотно корректируемая с учетом изменения стратегических целей и экономической ситуации, положительно влияет на бизнес компании, позволяя повысить производительность, снизить текучесть, сократить расходы на подбор персонала и на внешний PR. К характерным признакам такой корпоративной культуры относятся (Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу», 14.01.2016):

- Приоритет в решении социальных задач;
- Готовность к инновациям и разумным рискам;
- Участие персонала в управлении компанией и использование групповых форм принятия важных управленческих решений;
- Высокий уровень ответственности персонала, его готовность к самоконтролю, самоорганизации и самоуправлению.

Но не всегда корпоративная культура компании может являться эффективным инструментом. Это бывает в тех случаях, когда невысок уровень доверия между работниками и руководством, когда персонал не привлекается к управлению и не чувствует свою прямую заинтересованность в итогах деятельности предприятия, что выражается в нежелании работников брать на себя ответственность, проявлять инициативу, их пассивной, выжидательной позиции. В таких случаях корпоративная культура требует тщательного анализа и корректировки (Репина, Е.А., 2013).

Управление корпоративной культурой – прекрасный способ сплотить коллектив и снизить текучесть.

Анализ существующей корпоративной культуры позволит определить ее состояние и выбрать способы корректировки, в результате его будут решены такие задачи:

Определение ведущих ценностей компании, приоритетов и установок, необходимых для поддержания перспективной организационной стратегии;

Выявление того, какие ценности будут способствовать или препятствовать реализации стратегических целей организации;

Оценка степени соответствия сформированной на сегодняшний день корпоративной культуры стратегическим задачам и общей стратегии развития бизнеса.

Сегодня для многих работодателей важной составляющей стратегии развития предприятия является целенаправленное выстраивание организационной культуры. Несовпадение систем коммуникаций, целей, моделей поведения сотрудников компании может приводить к конфликтам на работе и серьезным проблемам в бизнесе. Важнейшая задача выстраивания организационной культуры становится основой реализации ценностного способа управления.

Организационную культуру создают ее учредители, руководители высшего звена и генеральный директор предприятия. Разработка мощных целей и ценностей позволяет создать сильную мотивационную среду, сформировать общность, привлечь единомышленников. Помимо этого, сильная культура побуждает работника вкладывать намного больше усилий в решение рабочих задач; помогать компании в достижении ее целей более осознанно и целеустремленно. Организационная культура представляет собой эффективное средство планирования и реализации результативных бизнес-идей. Именно в этом важном ключе необходимо рассматривать значение корпоративной культуры для предприятия, особенно на этапе ее формирования (Шейн, Э.Х., 2013).

Организационная культура состоит не только из некоего фирменного стиля компании: девиза, логотипа, отношения к клиентам и партнерам, ее часто воспринимают в этом довольно узком смысле. Нужно понимать, насколько широко это понятие и представлять важнейшие его атрибуты.

Следование традициям и обычаям, например, собираться по праздникам. Этот атрибут характеризует уровень взаимодействия персонала. В некоторых компаниях существует традиция отмечать праздники совместно, устраивать поездки, экскурсии. Сюда же относится кадровая политика предприятия, система вознаграждений и мотивации.

Ценности или ценностные ориентиры. Здесь определяется, какое поведение работников можно считать допустимым в офисе, как формируются отношения с коллегами и руководителями – все это важные атрибуты корпоративной культуры. Классический пример, принятие персоналом за правило утверждения «Клиент всегда прав». Если в компании каждый работник выполняет его, это кардинально меняет качество обслуживания и отношение клиентов к организации. Авторитарный и демократический стили руководства. Почти любое государственное учреждение имеет авторитарный стиль управления.

Большая часть организаций обязывает сотрудников придерживаться определенного стиля одежды (дресс-кода). Этот атрибут позволяет дисциплинировать персонал и ставит в жесткие рамки. Соблюдение графика работы, появление в неположенной одежде где-то могут быть причинами для увольнения, а в иных компаниях вовсе останутся незамеченными. Обычно выделяют организационную культуру видимую, выраженную в предметах материального мира, и невидимую, присутствующую на подсознательном уровне любого работника, сосредоточенную в общепринятых ценностях.

Например, компания Toyota позиционировала себя как производителя инновационных товаров и автомобилей высочайшего качества. Кроме того, в компании существовали негласные правила, основанные на национальных традициях. Например, было не принято, чтобы рядовые сотрудники подходили к своим руководителям и предлагали решения по улучшению работы. Сотрудника посчитали бы выскочкой. Тем более было не в почете говорить о проблемах. Это доставляло неудобство начальнику, снижало показатели отдела и лично руководителя. Все это вкупе со ставкой на позитив привело к тому, что рабочие умалчивали о браке, даже если и замечали его, а также о недоработках в производстве. В итоге Toyota однажды отозвала миллионы уже проданных автомобилей из-за брака в педали газа и понесла огромные убытки. После этого HR-директор и CEO Toyota Motor Corporation Акио Тойота полностью пересмотрели корпоративные ценности компании, и теперь в Уставе появился такой пункт: "Останавливай производство, если того требует качество".

Развитие организации невозможно без изменения ее культуры. Изменение организационной культуры очень трудный и часто болезненный процесс, так как затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период, устоявшиеся нормы поведения. Опыт показывает, что такое изменение требует сильного лидерства и времени, а его осуществление – одна из самых сложных задач в области организации работы в учреждении. Изменение организационной культуры включает: определение новых ориентиров и ценностей; установление новых правил, норм поведения, системы взаимоотношений; изменение мотивации; обучение сотрудников (Шейн, Э.Х., 2013).

Корпоративная культура как всеобъемлющая система выражается не только во внутренних правилах компании, но и имидже организации на рынке труда.

В настоящее время заметно возрастает интерес к имиджу организации, что обусловлено определенными причинами: успешная деятельность каждой коммерческой компании в условиях рынка, определяется ее уровнем прибыли и репутацией, в основу которой положено формирование позитивного имиджа компании. Проблема имиджа организации, который также служит основой для создания корпоративной культуры, имеет немаловажное значение и при разработке эффективных систем социального управления.

Проявления имиджа всегда социально обусловлены. Имидж организации активно воздействует и на деловую позицию сотрудников, и на общественное мнение. В этом преимущества позитивного имиджа неоспоримы. Но чтобы добиться широкой позитивной известности, необходимо приложить большие усилия в виде трудовых и финансовых вложений. Имидж выступает как средство, инструмент для решения задач. Главная же его особенность заключается в том, что имидж сам является объектом управления.

Создание позитивного имиджа, становится возможным не только при помощи различных маркетинговых стратегий, но и благодаря усилиям самой компании, ее непосредственной деятельности, направленной на формирование корпоративной культуры. Прослеживается прямая зависимость улучшения корпоративного имиджа компании от совершенствования всех элементов корпоративного управления, в числе которых и прозрачность ее деятельности, и открытая информированность общественности, и корпоративная культура. Как результат совершенствования корпоративной культуры и корпоративного управления проявляется зримое повышение деловой репутации компании. Что непосредственно связано с увеличением нематериальных активов, имеющих прямую зависимость от позитивного имиджа организации, при наличии стабильных деловых связей и известности компании, а также ее продукции (Тоффлер, Э., 2002, с. 104).

Особое влияние на деловую репутацию компании оказывает характер ее отношений не только с непосредственными партнерами, клиентами и покупателями, но и с обществом в целом. Общественности вовсе не все равно, при помощи каких средств данная компания достигает свои стратегические цели, какие социальные принципы положены в основу ее работы и как она выполняет свои обязательства. Именно поэтому так важно заботиться об HR-бренде, имидже компании в целом, и начать стоит с корпоративной культуры.

Компания – это коллектив единомышленников, возглавляемый их лидером – управленцем, задающим курс команде управленцев. Руководитель организации – самое важное звено в цепи специалистов, прилагающих усилия по созданию образа организации – ее корпоративного имиджа. Имидж руководителя и его главных помощников складывается из представлений, характеризующих его внешность, ценностные ориентиры, способности и социально-психологические установки, влияющие на корпоративную культуру организации.

Категория профессионального имиджа управленца является достаточно сложной для восприятия структурой, смысл которой подчиненные понимают, прежде всего, как знание конкретики дела своими прямыми начальниками. Ведь еще Аристотель указывал в трактате «Политика», что там «где руководитель (правитель) не может быть таким как надо, он должен казаться таким как надо» (Земедлина, Е.А., 2012, с. 98).

Базовые ценности корпоративной культуры определяют способы взаимодействия в коллективе, парадигму поведения руководителей компании и рядовых сотрудников.

Ценности — наиболее важные для организации и ее сотрудников ориентиры, позволяющие достичь успеха в бизнесе: эффективность труда, лояльность к компании, профессиональная компетентность, справедливое отношение к коллегам и подчиненным,

забота о клиентах и так далее. Как показывает практика, именно компании, ориентированные на строгое соблюдение ценностей корпоративной культуры, быстрее других приходят к успеху при прочих равных условиях. Убеждения в данном случае представляют собой понимание работниками норм поведения в организации: сотрудник знает, какие алгоритмы поведения считаются положительными, а какие — отрицательными, и старается не допускать развития ситуации по неблагоприятному сценарию.

Правила поведения могут фиксироваться формальными документами. Наряду с формальными правилами соблюдаются нормы поведения — негласные стандарты, подсказывающие работникам, чего ожидают от них коллеги и клиенты, как необходимо вести себя на рабочем месте и так далее. Работник получает сведения о нормах, принятых в организации, путем наблюдения за другими сотрудниками или в процессе устного общения с ними. Если поведение одного из членов коллектива резко отклоняется от принятых норм (это может выражаться в непрофессиональном отношении к работе, манере общения, стиле одежды), оценка его действий коллегами наверняка будет негативной. Нужно, чтобы сотрудники работали коллективно и лучше, чем до кризиса.

Постепенно в организации формируется определенный психологический климат — устойчивая система внутренних коллективных связей, которые могут влиять как на общий эмоциональный настрой, так и на результаты труда работников. Именно организационный климат считается тонким индикатором восприятия сотрудниками ценностей, присущих данной компании или ее отдельным структурным подразделениям. Анализируя психологический климат, можно понять, насколько работники удовлетворены или не удовлетворены существующим типом культуры и стилем управления, а также насколько их мысли и чувства соответствуют нормам компании.

Даже если руководство компании не предпринимает никаких формальных шагов, нацеленных на формирование и укоренение принципов корпоративной культуры, со временем в коллективе установятся определенные нормы поведения. Но гораздо эффективнее построить желаемый тип культуры через составление так называемого этического кодекса, представляющего собой свод документально зафиксированных корпоративных правил, чем пускать процесс на самотек. В этический кодекс компании можно включить любые нормы — от требований к внешнему виду сотрудников до принципов общения с клиентами. Вовсе не обязательно составлять такой документ сразу, в момент основания фирмы: лучше подождать несколько лет, чтобы накопить практический опыт работы, а затем внести в кодекс самые важные положения, проверенные на деле и доступные пониманию всех сотрудников.

1.2. Модели и типы организационной культуры

Корпоративная культура для большинства руководителей, все еще остается весьма размытым абстрактным понятием.

Существует модель Кима Камерона и Роберта Куинна, которая предлагает оценивать культуру через призму четырёх конкурирующих ценностей: клана, адхократии, рынка и бюрократии (см. табл. 1.1).

Адхократический тип корпоративной культуры обычно устанавливается в организациях, вынужденных вести деятельность в стрессовых условиях внешней среды, когда требуется быстро принимать решения и оперативно реагировать на изменение обстоятельств, зачастую еще и в ситуациях повышенного риска. Чтобы добиться

поставленной цели, руководство компании устанавливает курс на развитие у сотрудников нужных качеств: самостоятельности, умения в одиночку принимать смелые решения, а также быстро и слаженно действовать, реагируя на новые обстоятельства. Наивысшую ценность обретают качества, связанные с выявлением, интерпретацией и трансляцией сигналов внешней среды внутрь компании для моделирования новых поведенческих отзывов. В некоторых компаниях, уделяющих большое внимание стимуляции деловой активности работников и умения устанавливать межличностные контакты, постепенно формируется так называемая «культура личности», где на передний план выходит личность человека и его интересы, а власть и контроль приобретают координирующий характер. Правда, такие организации, объединившие под одной крышей самостоятельных, успешных и высокопрофессиональных специалистов, встречаются крайне редко: в основном это адвокатские конторы, венчурные компании, консультационные бюро, отдельные экспериментальные подразделения крупных предприятий и так далее (Камерон, К., 2001).

Деятельность компаний, в которых формируется рыночный тип корпоративной культуры, обычно осуществляется в среде, не требующей постоянных изменений и выраженной гибкости. Поэтому основной целью, на которую работает организация, становится достижение конкретного результата (лидерства в отрасли, повышения финансовых показателей и так далее), а главными ценностями считаются конкурентоспособность, готовность много работать для достижения успеха, инициативность и стремление к победе. В компаниях такого типа устанавливается своеобразная «культура задачи», ориентированная на выполнение конкретного типа работы: коллектив стремится к достижению максимальной эффективности, причем для этого используются все необходимые ресурсы, а индивидуальные цели отдельных работников подчиняются общей цели, которую преследует организация. Постепенно результат работы в команде становится выше различий в статусе и личных приоритетов, поэтому в условиях острой конкуренции компании такого типа демонстрируют высокую жизнеспособность.

Корпоративная культура компании кланового («семейного») типа имеет ярко выраженную внутреннюю направленность и характеризуется стремлением максимально вовлечь работников в процессы, происходящие в организации. Основными ценностями в компаниях такого типа становятся семейные отношения, кооперация, атмосфера заботы и плотного взаимодействия членов коллектива. Характерная для «клановых» организаций особенность — стремление учесть интересы как клиентов, так и сотрудников, при этом не делается акцент на различиях в статусе отдельных работников.

Иерархический тип корпоративной культуры. Для данного типа корпоративной культуры характерны: направленность на соблюдение устоявшихся правил и ритуалов, поддержание стабильности во всех аспектах, рациональный и упорядоченный подход к решению кадровых и финансовых вопросов. Такие системы отличаются строгой иерархией должностных полномочий и четкой специализацией структурных подразделений.

Основным источником власти в системе становится сила положения (роли) в организационной иерархии, а способы связи и методы разрешения конфликтов определяются объемным сводом правил и инструкций. Бюрократическая «культура роли» почти не восприимчива к нововведениям, даже если они объективно способны принести пользу делу, поэтому приживается только в компаниях, считающих приоритетной целью стабильность производства и глубину специализации отдельных работников, а не внедрение новых продуктов или гибкость поведения. Корпоративная культура организации

бюрократического типа часто становится причиной низкого уровня адаптации коллектива к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. В таких компаниях отсутствует внутренняя гибкость, поэтому сегодня можно наблюдать постепенный отход от бюрократических ценностей, мешающих приспосабливаться к существующим реалиям (Камерон, К., 2001).

Таблица 1.1 – Типологии организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Внутренний фокус и интеграция	Гибкость и дискретность		Внешний фокус и дифференциация
	Клановая культура	Адхократическая культура	
	Иерархическая культура	Рыночная культура (адаптированная на результат)	
	Стабильность и контроль		

Источник: автор.

Корпоративная культура компании формируется под влиянием множества факторов — внешних и внутренних, причем некоторые из них могут иметь ключевое значение, а остальные — дополнять общую картину. Роль ключевых факторов, способствующих формированию определенного типа корпоративной культуры, чаще всего играют: цели и общая миссия организации; личность основателя (руководителя) и его представления, ценности, принципы; общий уровень культуры коллектива, квалификация и образование работников; деловая среда в отрасли и в целом; национальная культура, традиции. Ряд второстепенных факторов, в той или иной мере определяющих в 2017 году типы корпоративной культуры и влияющих на ее содержание, может быть чрезвычайно широким. В частности, такими факторами могут считаться: способы размещения сотрудников и внутренний дизайн рабочих помещений, используемая система передачи информации и прочие информационные процедуры, структура управления, критерии оценки профессиональной деятельности сотрудников.

Разновидности корпоративной культуры по теории американских психологов Дона Бека и Кристофера Коуона (Бек Д. & Коуон К., 2010):

1. Культура принадлежности. Доминирующая ценность — отношения между людьми. Коллектив — одна семья. Этот тип культуры характерен для семейного бизнеса или для фирм, возникающих на основе дружеских компаний
2. Культура доминирования. Доминирующая ценность — сила. Прав тот, кто сильнее. Культуру во многом формирует первое лицо, подавая пример остальным сотрудникам
3. Культура регламента. Доминирующая ценность — нормы и правила, порядок, минимум эмоций, ориентация на должности. Все прописано и подкреплено документами. Любое решение должно пройти длинную цепочку согласований
4. Культура успеха. Доминирующая ценность — результат. Яркий пример такой культуры — отдел продаж. Не важно, кто ты и откуда пришел; важно, сколько денег ты принес
5. Культура согласия. Главная ценность — консенсус. Основная идея — идея синергии. Такая культура хороша для организаций, созданных по принципу проектных

групп. Два разрозненных подразделения, объединяя усилия, рожают инновационную идею и делают прорыв на рынке

6. Культура синтеза. Ценятся в равной степени авторство, талант и командный дух. Для более точной идентификации преобладающего типа корпоративной культуры обязательно проводится исследование, помогающее уточнить доминирующие ценности компании, с применением анкетирования, фокус-групп, анализа бизнес-процессов и глубинного интервью (Смирнова, В. Г., 2000).

Для предпринимательской организации характерны атмосфера самостоятельности и созидания, поощрение инициативы, новаторства, предприимчивости. Среди компаний, которые уделяют особое внимание формированию такой культуры, можно назвать Hewlett-Packard, IBM, 3М. «Мы заинтересованы в независимости суждений сотрудников и их предприимчивости. Это не один из подходов к делу, а самый главный, единственный», – утверждают руководители компании 3М.

Важную роль при этом играет лидер – человек, который ведет организацию, занимает активную позицию. Его лидерство направлено на развитие творчества у людей, работающих в компании. Лидер организации должен обладать способностью видеть вещи с новой, нетрадиционной точки зрения, а также сделать так, чтобы и другие увидели их с этой стороны. Для него важно найти, распределить и удержать под контролем ресурсы, часто принадлежащие другим.

Отношения между людьми строятся в первую очередь на доверии и уважении. Предпринимательство всегда связано с риском и, как следствие, с ошибками и неудачами. Поэтому в организациях доверие и уважение к людям необходимо подкреплять терпимостью к неудачам.

Существуют пять типов корпоративной культуры по теории голландского ученого Гердта Хофстеде (см. рис. 1.1):

1. Соотношение индивидуализма и коллективизма;
2. Степень дистанции власти и возможность для сотрудников организации выражать открыто несогласие с решениями своих начальников;
3. Соотношение мужественности (преобладание в системе ценностей «мужских» материальных направленностей: стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать) и женственности (в системе ценностей доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические нормы)
4. Избежание неопределенности (одни деловые круги разрабатывают подробные законы и правила поведения на все случаи жизни, с недоверием относятся к молодежи, люди склонны более полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт, другие деловые субкультуры более «импровизированы» и исходят из того, что все предугадать нельзя)
5. Краткосрочная – долгосрочная ориентация (представляет независимость друг от друга) (Латфуллина Г. Р., 2014).

Теория Г. Хофстеде первоначально применялась к государствам в целом, однако в дальнейшем начала использоваться и для организаций, как имеющие культуру сообщества.

Рисунок 1.1 – Типы культуры по теории Г. Хофстеде



Источник: автор.

В больших фирмах, как правило, кроме основной, общей культуры, имеется большое число субкультур, или микрокультур. Основная культура - это то, что составляет ядро ценностей всей организации, то, что разделяется и поддерживается большинством её членов. Это макровосприятие фирмы, её имиджа, её отличительных черт и достоинств (недостатков).

Одновременно в различных подразделениях компании возникают и свои, внутренние, микрокультуры, которые зависят от многих факторов: особенностей коллектива отдела, специфики его работы, вида отношений между руководителями и подчиненными и т.д. Так, естественно предположить, что микрокультура в научно-исследовательском центре компании будет иной, чем в штабном подразделении, микрокультура в торговом отделе фирмы будет значительно отличаться от микрокультуры её производственных служб.

Об индивидуальности этих культур свидетельствует тот факт, что люди и управленческие службы каждой из них отличаются от другой. Например, служащие фирмы Дженерал Моторс отличаются от служащих в корпорациях Форд и Крайслер; большинство американцев предпочтет работу на американских предприятиях, скажем электронной отрасли, нежели на японских, создаваемых в США, главным образом из-за трудностей адаптации к организационной культуре, присущей японскому бизнесу, и т.д. (Камерон, К., 2001).

Корпоративная культура и мотивация персонала неразрывно связаны между собой. Организационная культура создает в компании благоприятную атмосферу и комфортную деловую среду. Наличие корпоративных отношений и грамотное управление ими – неотъемлемая часть цивилизованного бизнеса.

Эффективный кадровый менеджмент давно стал одним из важнейших факторов развития любого предприятия. Разнообразие существующих видов управления персоналом обеспечивает возможность выбора между традиционными и современными административными концепциями. В современном бизнесе применяется множество разных

подходов к управлению. Их объединяет один главный принцип: признание определяющей роли качественных кадров.

Управление персоналом представляет собой отдельную область знаний и практической деятельности, включающую базовые функции менеджмента и посвященную обеспечению компании высококлассными специалистами и их грамотное использование. К управленческим процессам относятся найм, развитие, обучение, ротация и увольнение сотрудников. Все это логически связанные действия, цель которых — оптимизировать трудовые ресурсы организации с точки зрения их качественных и количественных показателей, рационализировать достижение целей компании и повысить ее эффективность.

В современной экономической теории выделяется четыре базовых вида концепций управления персоналом. Они имеют ряд различий в теоретических и методологических аспектах, подходах к формированию административной системы. Разные периоды 20 века характеризуются преобладанием той или иной концепции. Так, начав с экономического подхода, где работник выступает исключительно носителем трудовой функции, кадровый менеджмент эволюционировал до гуманистического подхода, где организация существует для людей, а не наоборот.

Итак, среди известных экономической науке концепций выделяют следующие:

- Экономическая концепция. Данный вид управления персоналом характеризуется максимальным использованием потенциала сотрудников. Человек является своеобразным фактором производства. Больше внимание уделяется его технической, а не управленческой подготовке. Специалисты должны обладать определенными техническими навыками, отличаться ответственностью и исполнительностью, проявлять самодисциплину и уметь подавлять собственные интересы в целях общего дела. Труд измеряется с помощью двух основных характеристик: рабочего времени; заработной платы. При использовании такого подхода работодатель заинтересован в том, чтобы помочь подчиненным качественно реализовать свои трудовые навыки в рамках производственной деятельности.

Эффективность данной концепции напрямую зависит от того, насколько четкие задачи ставятся перед организацией, умеет ли руководство планировать действия и учитывать внешние и внутренние факторы. Ее использование целесообразно в компаниях, занимающихся массовым или серийным производством, где преобладает авторитарный стиль руководства.

- Организационно-административная концепция. Этот подход рассматривает человека как ключевой стратегический ресурс организации, основное требование к которому — его соответствие занимаемой должности. Целью такой концепции также можно считать максимальное использование кадрового потенциала. Тем не менее, в ее основу заложены работы организационного характера. Любой специалист воспринимается как ресурс для достижения поставленных целей. Он должен обладать определенными личностными и профессиональными характеристиками, чтобы соответствовать занимаемой им должности. Для того чтобы применение такого подхода было оправдано важно контролировать рост и развитие сотрудника как специалиста, не превращая его в инструмент для достижения цели. Для этого компании может понадобиться несколько видов подсистем управления персоналом, что характерно для организаций с четко

определенной организационной структурой отраслей. Только при соблюдении этого условия концепция будет эффективной.

- Организационно-социальная концепция. В рамках этой концепции человек выступает субъектом трудовых отношений, что обусловлено жесткой конкуренцией на рынке человеческих ресурсов. Для того чтобы полностью реализовать кадровый потенциал работодателю нужно обеспечить подходящие внешние условия. Данный подход позволяет управлять сотрудниками на другом качественном уровне, а именно: создавать для них комфортные условия труда. Человек рассматривается как индивидуальность, невозобновляемый ресурс, заменить который будет практически невозможно. Безусловно, при таком подходе к специалистам предъявляются более серьезные требования: они должны соответствовать не только профессиональным критериям занимаемой должности, но и корпоративной культуре компании. Эту концепцию часто применяют крупные и средние предприятия, оказывающие услуги в области высоких технологий.

Важным видом стимулирования при управлении персоналом в рамках данной концепции является узкоспециализированное обучение специалистов, осуществляемое работодателем с целью повышения эффективности кадрового ресурса.

- Гуманистическая концепция. Типичным примером этого подхода может служить философия японского менеджмента, в которой организация существует для людей. Работники избавлены от роли “винтика” системы. Их считают главными субъектами компании. Работодатель стремится создать идеальные условия для каждого подчиненного, чтобы они стремились проявлять себя и не искали лучшее место. Каждый сотрудник ощущает собственную важность и выступает весомым участником организационной системы. Такой подход наиболее эффективен в сфере искусства и малом предпринимательстве. В этих сферах подчиненным часто предоставляют возможность выстраивать организационные отношения с коллегами самостоятельно.

Таким образом, главная задача руководителя — адаптировать ценности и корпоративную культуру. От ценностей коллектива зависит совершенствование компании.

В сфере управления персоналом компетентный подход стал наиболее эффективным. Монографии, проводящиеся семинары и тренинги не дают ответа на вопрос, какая классификация компетенции считается универсальной. Модели компетенций актуальны только для узкой сферы. Стоит учитывать, что компетенция относится к комбинации умений, знаний, мотивационных факторов, навыков, ситуационных намерений и личностных качеств. Эти параметры предопределяют успешное решение задач в определенной организации.

Моделей профессиональной компетенции персонала насчитывается более 500 видов. Наиболее значимые варианты подразделяются на несколько основных групп:

- Личностная компетенция. Основана на психологических характеристиках определенного сотрудника. Наличие когнитивных, креативных, методологических качеств позволяет достичь успехов в любой деятельности.
- Социальная компетенция. Определяет способность общения с членами коллектива. Взаимодействие с персоналом предопределяет успех в профессиональной деятельности, возможность быстро адаптироваться в новых условиях. Сотрудник сразу начинает работать с полной отдачей.

- Техническая компетенция. Основана на качественном исполнении сложной работы. Именно здесь требуются навыки, умения, опыт для достижения хороших результатов и высокой производительности труда.
- Организационная компетенция. Помогает быстро усвоить корпоративную культуру и этику организации. Способности организовать коллектив требуются при управленческой работе. Сотрудник обладает такими качествами, как: коммуникабельность, гибкость, адаптируемость.

Разработка модели компетенций проводится в последовательном порядке и включает в себя несколько уровней. Необходимо учитывать, что такая модель должна иметь простую структуру, быть максимально доступной для понимания. Набор требований может быть универсальным для всего персонала. Но сотрудники, занимающие высшую профессионально-должностную иерархию, могут обладать большей менеджерской и меньшей функциональной компетенцией. При разработке нужных моделей решаются основные задачи. При наборе кадров привлекают к работе соискателей, соответствующих по всем требованиям критериям организации. Порядок подбора менеджеров обсуждается с руководителем отдельно. Такие специалисты должны обладать всеми качествами, которые соответствуют стратегии компании. На этапе разработки сразу определяются параметры аттестации и эффективности персонала. Формирование кадрового резерва проводится с учетом потенциала резервистов. В компании формируется единый образ успешного сотрудника, который обладает всеми качествами, позволяющими выполнять работу быстро и профессионально.

Модель компетенции служит составным элементом системы материальной и нематериальной мотивации.

Этапы разработки модели компетенций:

- На первом этапе проводится планирование проекта. Оно включает описание желаемых результатов. Это позволит четко поставить цель, понять, какая модель компетенции для организации считается оптимальной. Для каждой должности разработка будет разной.
- На втором этапе формируется проектная группа. Чтобы у персонала не возникло ощущение навязывания стереотипных моделей, каждую шкалу знаний, умений и опыта желательно обосновать. Объяснить, что для достижения целей организации необходимо обладать соответствующими знаниями, умениями, уровнем квалификации.
- На третьем этапе проектируется точная модель компетенции. Для этого проводится подготовка и сбор информации о выполняемой работе каждым сотрудником. Выявляются основы поведения, формирующиеся на наличии личностных качеств. Для сбора информации достаточно понаблюдать за деятельностью того или иного специалиста. Опросить непосредственных руководителей и коллектив. Создать рабочую группу.
- Следующий этап основан на проработке уровня моделей. Сразу определяется количество уровней, в которые включают основную компетенцию. На заключительном этапе формируют профили компетенций на конкретные должности.

Валидизацию и проверку существующих знаний, умений можно доверить специализированным компаниям. В зависимости от потребностей бизнеса, с учетом смены

стратегических планов компании или изменившейся ситуации на рынке труда, модели компетенций необходимо пересматривать.

Сопоставив потребности компании с действующими моделями компетенции, можно разработать собственные параметры, которые помогут динамично развиваться. Деловая оценка соискателей и работающего персонала проводится с учетом индивидуальной модели. Это позволит составить четкое понимание профессиональных и личностных качеств. Определенные критерии позволят сразу определить, подходит соискатель на вакантную должность или нет. Оригинальная модель нужных параметров снизит вероятность ошибок при подборе персонала. Специалист кадровой службы или руководитель получит сведения о сильных и слабых сторонах кандидата на должность. На основании собеседования рационально спрогнозирует возможность переподготовки, повышения уровня квалификации. Если кандидат обладает такими качествами, как коммуникабельность, быстрота мышления, креативность, гибкость, обучение и адаптация пройдет успешно. Итогом такой работы станет возможность реализации индивидуального подхода. Эффективность планирования численности персонала поможет снизить материальные затраты предприятия. Прогнозирование успешной деятельности персонала при смене функциональных обязанностей снизит текучесть кадров. Все это заложено в основных факторах индивидуального формирования основных параметров соответствия и направлено на успешную деятельность организации.

Корпоративная культура может существовать в компании в двух основных формах: формальной и неформальной. Формальная организационная культура представлена тем, что закреплено в официальных документах: инструкциями, правилами поведения и так далее. Неформальная же культура – это в первую очередь ценности, традиции и неписанные правила. Такой системой нельзя управлять, так как она не зависит от административных решений. Именно поэтому формирование корпоративной культуры, как правило, начинается с определения миссии компании и ее базовых ценностей. На базе этих важнейших составляющих формулируются стандарты поведения, традиции и символика (Суровцева, Е.С., 2008).

Миссия компании не только отражает то, насколько ее деятельность важна для общества в целом, но и внушает сотрудникам гордость за свою организацию, вселяет в них чувство сопричастности к важным социальным или экономическим изменениям в социуме. Миссия выступает в качестве мотивационного инструмента, так как она подчеркивает важность труда каждого сотрудника и коллектива в целом, устанавливает некие идеальные стандарты, формирует представление о целях и придает смысл рутинной работе. В случае, когда миссия компании разделяется ее сотрудниками, она служит мощной мотивацией, стимулируя ощущение значимости каждого работника и, в итоге, повышая производительность труда. Близким по смыслу элементом корпоративной культуры, выполняющим мотивационную функцию, является видение компании. В крупных компаниях, корпорациях, не имеющих единого центра, оно способствует сплочению людей, направлению их усилий в одном направлении. Видение компании объединяет идеалы сотрудников в единый эталон ценностей. Именно оно создает чувство перспективы в деятельности компании и обеспечивает преемственность целей. Видение компании как средство мотивации должно быть простым и искренним, заслуживать доверия (Камерон, К., 2001).

Основная цель формирования видения компании у ее персонала – придать смысл труду и задать ориентир деятельности организации. Что касается целей компании, они

также влияют на нематериальную мотивацию персонала. Для стимулирования мотивации цели должны отвечать миссии компании, соотноситься с личными ценностями сотрудников, иметь оптимальный уровень достижимости, иметь конкретную формулировку и направленность. В случаях, характерных для молодых компаний, цели организации согласовываются от сотрудника. Локальные цели каждого сотрудника вписываются в глобальные цели предприятия. При другом подходе в центре внимания оказывается не личность сотрудника, а цели и задачи компании. При формировании системы мотивации персонала необходимо выстроить ее целевую структуру, где цели отделов и отдельных работников вписаны в цели компании без каких-либо противоречий. Это практически идеальная ситуация, которая позволяет целям компании выступать одновременно как мотивирующий фактор.

Корпоративные ценности – это определенный набор мировоззренческих позиций и установок. Они могут быть направлены как непосредственно на самого сотрудника, так и на коллектив и компанию в целом. В любом случае, они выражаются личностными качествами сотрудника. Корпоративные ценности компании напрямую влияют на лояльность и преданность персонала конкретной организации. В случае, когда ценности компании совпадают с ценностями любого сотрудника, мотивация персонала неизбежно повышается. В противоположной ситуации: когда эгоистические тенденции превалируют над ценностным отношением работника, даже высокий уровень профессионализма персонала не способен поддерживать эффективность работы персонала компании. Любому работодателю, стремящемуся к повышению мотивации своих сотрудников, следует обратить внимание на то, что трудности могут возникнуть с сотрудниками двух типов: работники, у которых личностная мотивация еще не сформирована, и сотрудники с несформированным отношением к трудовой деятельности. Для первых типично непонимание собственных желаний и устремлений, для вторых же труд сам по себе не является самореализацией. Если подобных кандидатов не удалось отсеять на этапе приема на работу, то привить им интерес к работе будет проблематично (Соломанидина, Т. О., 2015).

Самореализация – это отличный инструмент нематериального стимулирования персонала. Когда мотивирующий фактор затрагивает такие важные для каждого человека вещи как стремление реализовать свой потенциал, достичь профессионального и личностного развития, принимать участие в управленческих процессах, иметь возможность принимать самостоятельные решения, он действительно становится крайне эффективным. Как следствие кадровая политика компании обязательно должна предполагать наличие таких возможностей для самореализации как тренинги, стажировки, профессиональные конкурсы, карьерное развитие.

В случае, когда предприятие обладает проработанной и грамотно внедренной программой карьерного роста сотрудников, ее эффективность возрастает. Сотрудник, добившийся повышения, признания со стороны коллег и руководства, сильнее отдается работе, стремится к большему. В этом случае становится более самостоятельным, получает новые полномочия и, как следствие, большую ответственность за принятые решения.

Развитие карьеры персонала – мощнейший мотивирующий фактор. Корпоративная культура, предполагающая возможность роста и развития сотрудников, несомненно, является более эффективной с точки зрения мотивации, чем та, которая ограничивает сотрудников лишь одной ступенью карьерной лестницы. В дополнение к возможностям карьерного роста положительное влияние на мотивацию оказывает ротация персонала. Она

способствует повышению профессиональной квалификации, обеспечивает взаимозаменяемость внутри коллектива, расширяет представления сотрудников о направлениях деятельности, укрепляет связи между подразделениями.

Сотрудники должны владеть полной информацией о том, что значимо лично для них. Это важная потребность, которую нельзя оставлять без внимания. Состояние неопределенности, неясности снижает мотивацию персонала. Сотрудникам должна предоставляться достоверная, доступная и своевременная информация о делах компании, касающихся непосредственно их, и имеющих для них значение.

Связь между сотрудниками, отлаженные коммуникационные потоки способствуют поддержанию единения и сплоченности коллектива. Взаимодействие персонала формирует внутри коллектива те модели поведения, которые отвечают стандартам, нормам и правилам компании. Если корпоративный кодекс, содержащий правила, схемы и алгоритмы для решения проблемных ситуаций, разрабатывается при участии сотрудников, он может служить мощным нематериальным стимулом.

Девизы, обряды, традиции компании – неотъемлемая часть корпоративной культуры, сильный мотивирующий фактор, помогающий донести миссию и корпоративные ценности компании до персонала в наиболее доступной форме. Традиции, в свою очередь, представляют внутрикоммуникационную среду компании. Организация рабочего пространства, форменная одежда, символические цвета, знаки, атрибуты – все это составляет некое идеальное мироустройство, частью которого является персонал компании (Суровцева, Е.С., 2008).

К общим принципам внедрения в компании единой корпоративной системы мотивации можно отнести следующие важные особенности: мотивационные факторы должны использоваться комплексно и не вступать в противоречия друг с другом любые побуждающие и вознаграждающие стимулы должны использоваться в сочетании с минимальным принуждением к труду мотивационные воздействия должны соответствовать различным группам персонала, исходя из уровня их профессионализма, квалификации, социальных и личностных особенностей методы мотивационных воздействий должны постоянно развиваться быть гибкими по отношению к персоналу система мотивации персонала работает эффективнее, если она учитывает мотивы сотрудников, степень удовлетворения их потребностей и интересов основной целью любой мотивации является гармонизация интересов работников и компании.

По сути, вся система управления организационной культурой – это набор мотивирующих факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на персонал. Мотивационный менеджмент возможен только в том случае, когда элементы системы управления оказывают комплексное мотивационное воздействие на сотрудников. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей управленческой системы. Если ценности корпоративной культуры представлены просто декларацией, они не заслуживают должного уровня доверия. Невыполнимые принципы крайне негативно влияют на мотивацию персонала.

2. Основы анализа организационной культуры

2.1 Используемые методики анализа организационной культуры

Анализ организационной культуры проводится с помощью интервью и анкетирования сотрудников компании. Существуют множество способов анализа корпоративной культуры. К качественным методикам оценки относят: типология У.Оучи (различия в регуляции взаимодействий и отношений), типология М.Бурке (взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала), методика Шейна и прочие. К количественным методам анализа относят: методика Г. Хофстеде, методика Ван де Поста и Конинга, модель Д. Денисона и прочие.

Для анализа культуры ЗАО «БСБ-Банк» был выбран количественный метод К.Камерона – Р.Куинна, качественная методика Шейна, а также устное интервью с целью узнать внутренние практики и традиции, нормы и ценности компании.

Устное интервью проводилось 11 июля 2018 года с тремя специалистами организации. Для достижения доверительной обстановки, интервью проводилось в обеденный перерыв вне рабочего места сотрудников.

Метод анализа организационной культуры по Камерону-Куинну требует проведения открытого стандартного опросника (OCAI). Методика анализа предназначена для оценки эффективности культуры и определения тех аспектов, которые необходимо изменить. Метод также показывает желаемый для сотрудников тип культуры организации.

Принять участие в анонимном опросе согласились 16 сотрудников организации. В итоге состав выборки: 5 основных сотрудников, 10 специалистов и 1 старший менеджер. Всем сотрудникам был предоставлен открытый стандартный опросник (Приложение 1). Ответы были получены 19 июля 2018 года. Далее все полученные данные были скомбинированы и арифметически высчитаны в средние показатели. По итогу опроса и подсчетов составлены графики и сделаны выводы.

Качественная методика Шейна выделяет несколько уровней организационной культуры:

- «Видимые артефакты» - не подающиеся интерпретации, но видимые проявления культуры;
- Ценности организации;
- Невидимые и неосознанные базовые представления.

Проявления культуры каждого уровня были определены исходя из устных интервью сотрудников, анализа существующих официальных документов компании, а также визуального анализа главного офиса компании.

Для более глубокого понимания специфики отрасли был проведен PEST анализ. Для этого анализа определяются внешние факторы, которые оказывают влияние на деятельность предприятия. Факторы делятся на 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические. Изменение стратегии организации под влиянием этих факторов могут повлиять на изменения в корпоративной культуре.

Все факторы оцениваются силой влияния. Сила влияния определяется в размахе от 1 до 3, где:

- 1 – незначительное влияние фактора;
- 2 – умеренное влияние фактора;
- 3 – критическое влияние фактора;

2.2 Сбор и обработка данных для проведения анализа

Для проведения анализа методами интервью и методики К. Камерона – Р. Куинна необходимо содействие сотрудников организации, в которой проводится анализ. В июне 2018 года был сделан запрос в ЗАО «БСБ-Банк» с целью проведения интервью и опроса сотрудников. В начале июля состоялась встреча с менеджером по персоналу. По итогу встречи было определено:

1. Устное интервью будет проводиться вне офиса организации, с целью достижения максимально комфортной для доверительного разговора обстановке;
2. Вопросы устного интервью не будут содержать вопросов, ответы на которые будут носить для сотрудника компрометирующую информацию. Вопросы содержат лишь общую информацию об внутреннем устройстве организации;
3. Опрос OSAI для анализа по методу Камерона-Куинна будет проводиться анонимно, чтобы учитывать этическую сторону сбора данных;
4. Результаты опроса будут предоставлены в течении 10 дней после предоставления опросник;
5. В опросе примет участие хотя бы 1 человек из менеджеров организации, для более разностороннего исследования.

Принять участие в интервью согласились две девушки из основных специалистов головного офиса, которые являются одними из самых долгосрочных работников организации. Благодаря многолетнему опыту работы в «БСБ-Банке», они обладают большим количеством информации о сложившихся нормах и традициях в организации. Устное интервью проводилось 11 июля в обеденный перерыв в соседнем с головным офисом организации кафе. Достаточно быстро удалось достичь доверительной обстановки между интервьюером и опрашиваемыми. В ходе интервью поднимались темы и задавались вопросы относительно характера эмоциональной обстановки между сотрудниками, существующих традиций и церемоний, совместного времяпрепровождения сотрудников вне рабочего времени, принятия решений руководством с участием сотрудников и прочее.

Принять участие в анонимном опросе OSAI согласились 16 человек: 5 основных сотрудников, 10 специалистов и 1 старший менеджер. Опрос был выслан участникам по электронной почте 10 июля 2018 года. Результаты в виде отсканированных опросных листов были получены одним общим файлом 19 июля.

Опрос содержит шесть вопросов, которые имеют четыре альтернативных варианта. Суть опроса заключается в распределении 100 баллов в каждом разделе между четырьмя альтернативами, которое в наибольшей степени соответствует существующему положению в организации в весовом соотношении. Распределяются баллы сначала в колонке текущего состояния, потом в колонке желаемого состояния. Обработка результатов: находится среднее значение показателей А, В, С и D. Строятся профили существующей и желаемой организационных культур.

2.3 Ограничения проводимого исследования

В ходе анализа было опрошено 16 человек: 5 основных сотрудников, 10 специалистов и 1 старший менеджер. Из общего количества сотрудников (236 человек) мы не рассматриваем персонал, занятый в неосновной деятельности, рабочих дополнительных объектов и 13 человек из руководящего состава. Персонал, занятый в неосновной деятельности и рабочие дополнительных объектов крайне редко имеют контакт с общим количеством работников и, как следствие, могут иметь не совсем точное представление о внутренней культуре организации. 13 человек из руководящего состава – это люди из топ-менеджмента, информативность которых о восприятии методов управления и о взаимоотношениях между основной массой сотрудников не объективна. Также часть специалистов и основных сотрудников, а именно 27 человек, находятся в других подразделениях ЗАО «БСБ-Банка», как в Минске, так и в других городах. Наше исследование проводилось только среди сотрудников основного головного офиса организации. Как итог общее количество сотрудников, среди которых могло бы проводиться исследование – 66 человек. Выборка проводимого исследования – 24% от общего количества сотрудников. На основе полученных данных были проведены дальнейшие исследования по организационной культуре и сделаны предложения по ее улучшению. Однако для объективного анализа культурной среды организации количества опрошенных сотрудников недостаточно. В будущем для более объективного исследования необходимо провести опрос отдельно с каждым уровнем сотрудников, то есть среди руководящего состава, среди специалистов, среди основных сотрудников и среди сотрудников неосновной деятельности. Данные от такого более обширного исследования, могут быть различны от данных, представленных в данном исследовании.

3. Организационная культура банковской сферы

3.1 Краткая экономическая характеристика ЗАО "БСБ-Банк"

Отдельным разделом рассматриваются экономические показатели организации. Если происходит положительная экономическая динамика, компания успешно развивается, то руководство имеет возможность акцентировать больше внимания на внутренних организации и культуре.

ЗАО «БСБ Банк» осуществляет свою деятельность на белорусском рынке банковских услуг с 7 октября 2002 года. Уставный фонд Банка на 100% состоит из иностранных инвестиций, учредителями являются три швейцарские компании: Акционерное общество «Swiss Investment Century», Акционерное общество «Alpin Professional Investment» и Акционерное общество «Profinvest Professional and Financial Investment».

На данный момент инфраструктура БСБ Банка состоит из 10 отделений в г. Минске, представительства в г. Витебске и г. Бобруйске, более трех десятков пунктов обмена валют, а также широкую сеть собственных и партнерских банкоматов, охватывающих всю территорию Республики Беларусь.

БСБ Банк предоставляет полный комплект услуг частным и корпоративным клиентам. Деятельность банка основана на высоком качестве предоставляемых услуг и клиентоориентированности. Системы дистанционного обслуживания клиентов и контроль

качества позволяют БСБ-банку оперативно и в полном объеме удовлетворять потребности каждого клиента.

Высочайшим качеством обслуживания Банк стремится вызывать восхищение клиентов. Эта стратегия развития является основой для плодотворного и долгосрочного сотрудничества БСБ Банка со своими клиентами.

Миссия банка заключается в помощи людям приумножать материальное и духовное богатство, а также способствовать установлению доброжелательных взаимоотношений между людьми (BSB-Bank [online]).

Проанализируем деятельность ЗАО «БСБ Банк» (см. таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные показатели деятельности ЗАО «БСБ Банк» за 2013-2017гг. млн руб. Часть 1.

№ п/п	Наименование статьи	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	АКТИВЫ							
2	Денежные средства	186229	157378	242177	224430	224700	38471	121
3	Драгоценные металлы и драгоценные камни	60575	36875	37899	151790	195810	135235	323
4	Средства в Национальном банке	259196	293052	254530	116670	113670	-145526	44
5	Средства в банках	319675	392902	432733	865780	935490	615815	293
6	Ценные бумаги	171702	213004	368212	733280	324830	153128	189
7	Кредиты клиентам	58545	65110	52874	32330	66890	8345	114
8	Производные финансовые активы	4054	3380	18482	-	-	-4054	0
9	Долгосрочные финансовые вложения	15	15	348	350	350	335	2333
10	Основные средства и нематериальные активы	290506	319454	284821	281930	313060	22554	108
11	Имущество, предназначенное для продажи	-	-	-	670	-	-	-
12	Отложенные налоговые активы	-	1524	87	-	120	120	120
13	Прочие активы	38434	55650	87359	110490	66620	28186	173
14	ИТОГО активы	1388931	1538344	1779522	2517720	2241540	852609	161

Источник: автор.

**Таблица 3.2 – Основные показатели деятельности ЗАО «БСБ-Банк» за 2013 – 2017гг.
млн. руб. Часть 2.**

1	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
2	Средства Национального банка	31998	32604	33211	-	-	-31998	0
3	Средства банков	20001	48382	1790	53520	1500	-18501	8
4	Средства клиентов	911416	998446	1232798	1908740	1729280	817864	190
5	Ценные бумаги, выпущенные банком	-	-	-	-	-	-	-
6	Производные финансовые обязательства	1332	6056	14891	-	-	-1332	0
7	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-	-
8	Прочие обязательства	23886	20883	27306	63930	25460	1574	107
9	ВСЕГО обязательства	988633	1106371	1309996	2026190	1756240	767607	178
10	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ							
11	Уставный фонд	153800	201000	211929	196780	196780	42980	128
12	Эмиссионный доход	-	-	-	-	-	-	-
13	Резервный фонд	10831	20902	28440	34500	40560	29729	375
14	Фонды переоценки статей баланса	169115	184234	153851	174270	197440	28325	117
15	Накопленная прибыль	66552	25837	75306	85980	50520	-16032	76
16	ВСЕГО собственный капитал	400298	431973	469526	491530	485300	85002	121
17	ИТОГО обязательства и собственный капитал	1388931	1538344	1779522	2517720	2241540	852609	161

Источник: автор.

Как отмечаем из таблицы 2.1, совокупный объем активов ЗАО «БСБ Банк» за 2013-2017 гг. вырос с 1388931 до 2241540 млн руб. Таким образом, за 5 лет повышение активов ЗАО «БСБ Банк» составил 852609 млн руб. в абсолютном выражении и 161% в относительном. Повышение активов ЗАО «БСБ Банк» за 2016 год было наиболее существенным.

Рост обязательств за 5 лет составил 767607 млн руб. в абсолютном выражении и 178% в относительном. Кроме того, произошло повышение собственного капитала на 69228 млн руб. в абсолютном выражении и 113% в относительном. Таким образом, за последние 3 года динамика активов, обязательств и собственного капитала не была отрицательной, а наоборот показала положительный итог, определяющий 390591 млн. белорусских руб. Эффективность (доходность) коммерческого банка предстает одним из ключевых стоимостных показателей производительности банковской деятельности.

Данные рентабельности отражают отдачу финансовых ресурсов банка. Общий экономический эффект особенностей рентабельности проявляется в том, что они предполагают прибыль, получаемую с каждого затраченного банком (собственного и ссудного) рубля. Эффективность собственных денежных средств банка обуславливает способность банка получать прибыль от использования собственного капитала и приносит возможность предоставить оценку роста собственного капитала в размерах, соответствующих росту инициативы банка. В 2013 г. в 1 рубль собственных средств ЗАО «БСБ Банк» приходилось 33,8 рубля прибыли, в 2015 г. в 1 рубль собственного капитала данный показатель снизился на 26,3% и составил 7,5 рубля выгоды.

Для укрепления ликвидности банк обязан стремиться к наибольшему уменьшению потерь в процессе осуществления активов и привлечения пассивов, что предстает обязательным обстоятельством поддержания стабильности его экономического состояния. Признаком, определяющим возможность наступления нежелательных для банка издержек, представляется риск ликвидности. Риск ликвидности для банка сопряжен с невозможностью скорой конверсии экономических активов в платежные ресурсы по приемлемым тарифам без потерь либо привлечения дополнительных обязательств.

3.2 Анализ системы управления персоналом ЗАО "БСБ-Банк"

Кадровый потенциал — основа, движущая сила, определяющая экономический успех и эффективность работы предприятия. От правильности расстановки и уровня квалификации персонала зависит результат производственной деятельности, конкурентоспособность организации. Кадровый потенциал организации состоит из персонала, обладающего компетенцией, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности компании. Совокупность человеческих качеств определяет потенциальные возможности каждого сотрудника и всего предприятия в целом. Эффективность функционирования системы управления трудовым потенциалом в значительной степени определяется имеющейся информационной базой, содержащей совокупность данных о состоянии управляемого объекта и тенденциях его развития. Политика «БСБ Банк» в области системы управления и социально-трудового потенциала определяется следующими основными моментами: сокращение численности работников в 2015 году по сравнению с 2014 годом; увеличение численности специалистов, занятых основной деятельностью; увеличение удельного веса образованных специалистов; «омоложение» коллектива; рост благосостояния работников за счет увеличения тарифной ставки; повышение роли подготовки и переподготовки кадров в развитии кадров предприятия.

В таблице 3.3 приведены данные о численности работников ЗАО «БСБ Банк» в 2013-2015 гг.

Таблица 3.3 – Численность работников ЗАО «БСБ Банк» в 2013-2015 гг.

Показатель	Ед. изм.	2013	2014	2015
Численность сотрудников в среднем за период	Чел.	149	136	129
Списочная численность сотрудников	Чел.	152	140	131
Явочная численность сотрудников	Чел.	138	135	127

Источник: автор.

Показания таблицы 3.3 говорит о политике компании, сосредоточенной на снижение числа сотрудников. Это происходит, даже невзирая на активный рост объемов работ, потому как в ход производства трудов и услуг постоянно внедряются современные технологии, что дает возможность увеличивать эффективность работы активными методами.

Проанализируем теперь численность работников ЗАО «БСБ Банк» в разрезе категорий работников (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Численность работников ЗАО «БСБ Банк» в разрезе категорий работников в 2013-2015 гг.

Наименование показателей	2013 год		2014 год		2015 год		Темп роста 2014/ 2013, %	Темп роста 2015/ 2014, %
	чел	%	чел	%	чел	%		
Сотрудники, занятые в основной деятельности:	116	44,1	104	43,7	108	45,8	89,7	104,7
- руководящий состав	20	7,6	25	10,5	23	9,7	125,0	92,8
- специалисты и иные служащие	78	29,7	58	24,4	67	28,4	74,4	116,5
- основные сотрудники	12	4,6	16	6,7	15	6,4	133,3	94,5
- рабочие дополнит. объектов	4	1,5	3	1,3	2	0,8	75,0	67,2
Персонал, занятый в неосновной деятельности	33	12,5	32	13,4	21	8,9	97,0	66,2
Итого	263	100	238	100	236	100	90,5	100,0

Источник: автор.

Итак, на 2015 год прослеживается увеличение персонала, занимающегося в основной деятельности (в 4,7%). Этот подъем случился за счет увеличения числа специалистов и служащих, что составил 16,5%. Более значимое снижение по персоналу, занимающемуся в неосновной деятельности. Руководящий состав по предприятию в 2013 г. составлял 7,6% от общей численности трудящихся (при нормативе 15%). В 2014 г. случился серьезный рост удельного веса руководителей – до 10,5%. В 2015 г. этот показатель сократился до 9,7% общей численности сотрудников. Что затрагивает достаточно основательного удельного веса работников, занимающихся в неосновной деятельности, то он объясняется профильным направлением деятельности компании: научные разработки. Работники же неосновной деятельности реализовывают тестирование информации исследований и введение их в деятельный оборот.

Численность сотрудников по образовательному уровню в 2013-2015 гг. отражена в таблице 3.5.

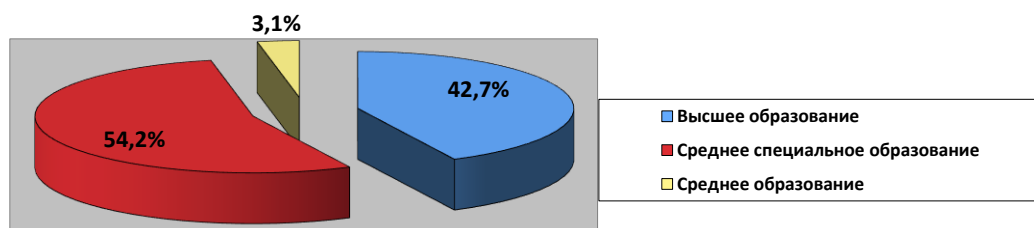
Таблица 3.5 – Характеристика численности по уровню образования, чел.

Образование	На конец 2013	На конец 2014	На конец 2015	Темп роста 2014/2013, %	Темп роста 2015/2014, %
Высшее образование	52	51	56	98,1	109,8
Средне-специальное образование	67	73	71	109,0	97,3
Среднее образование	33	16	4	48,5	25,0

Источник: автор.

Удельный вес численности работников по образовательному уровню в 2015 году отражен на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 – Удельный вес численности работников ЗАО «БСБ Банк» по образовательному уровню в 2015 г.



Источник: автор.

Рассмотрение данных таблицы 3.5 и рисунка 3.1 демонстрирует, что большинство работающих в ЗАО «БСБ Банк» имеют высшее (42,7%) и среднее специальное (54,2%) образование. Оставшаяся часть (почти 3%) – сотрудники со средним образованием, занятые, в основном, в обслуживании и вспомогательных производствах.

На ЗАО «БСБ Банк» осуществляется полный комплекс мероприятий в рамках формирования трудового потенциала компании. Сюда входит формирование кадров, а кроме того развитие и применение резерва сотрудников. За 2015 год в компании сформированы необходимые условия, обеспечивающие безопасное осуществление работ, назначены ответственные работники на местах и производственной основе согласно технической безопасности, охране труда, пожарной безопасности и санитарии.

Проведены специальная подготовка и контроль знаний работников, начальствующего состава и специалистов безопасным техникам труда. Инструктажи по охране труда и технической безопасности ведутся в соответствии с графиками. В соответствии с профессиональной программой производств и профессий, ведутся медицинские освидетельствования работников и служащих банка. Абсолютное большинство работающих в ЗАО «БСБ Банк» владеют высшим (42,7%) и средним специальным (54,2%) образованием.

Проанализируем результативность применения трудовых ресурсов. Как заметно из таблицы 3.5, степень объема произведенных работ в стоимостном выражении возросла на 1211,0 млн. руб., что показало результат в 116,0%.

Таблица 3.6 – Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов и их динамики

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Всего выполнено работ, услуг, млн руб.	26365	25416	44756	18391,00	169,76
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	152	140	131	-21	86,18
Среднегодовое выполнение работ, услуг, млн.руб./чел	173,45	181,54	341,65	168,19	196,97
Трудоемкость, чел./млн.руб.	0,0066	0,0071	0,0076	0,0011	116,03

Источник: автор.

В связи с указанным повышением объема произведенных трудов повысилась и среднегодовое выполнение работ, услуг. Повышение среднегодового выполнения работ, услуг составило 196,97%, а абсолютное отклонение при этом составило 168,19 млн. руб./чел. в сторону повышения.

Следует отметить, что темп роста среднегодового выполнения работ, услуг сотрудников существенно превосходит темп роста размеров реализации товаров, работ, услуг. При этом, степень трудозатратности, как обратный показатель выполнения работ, услуг, составил 116,03%. Среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период уменьшилась с 152 человек до 131 человека. Среднее снижение численности составило, следовательно, 21 человек либо 13,72%. Сокращение среднесписочной численности персонала также воздействовало на повышение показателя среднегодовой выполнения работ, услуг и уменьшение показателя трудоемкости.

Данные подтверждают о преобладании в структуре сотрудников ЗАО «БСБ Банк» большинства возрастных кадров. Так, 63% всех занятых в компании – люди в возрасте старше 40 лет. Что имеет отношение к сотрудникам более перспективных возрастных категорий (25-39 лет), их удельный вес – менее ¼ всех занятых. Данная ситуация говорит о необходимости омоложения коллектива. Важно учитывать то, что в данное время постепенно сокращается количество работников пенсионного и предпенсионного возраста, что говорит о положительной динамике.

Важно отразить недостатки в работе с кадровым резервом в банке: так, в последние годы численность выдвинутых из резерва кандидатов на руководящие должности уменьшалось. В улучшении и обновлении также нуждается система стимулирования и мотивации трудовых ресурсов ЗАО «БСБ Банк».

3.3 Характеристика типа существующей организационной культуры ЗАО "БСБ-Банк"

В своей деятельности ЗАО "БСБ-Банк" придерживается принципов и стандартов профессиональной этики и руководствуется корпоративным кодексом.

Корпоративный кодекс представляет собой свод основных морально-этических и деловых норм, ценностей и принципов, которыми руководствуются работники ЗАО «БСБ Банк». Данный кодекс разработан с целью формирования у работников единого представления о принципах корпоративного поведения, принятых в банке. Кодекс предназначен также для адаптации новых работников к корпоративной культуре, знакомства с миссией, стратегией развития и ценностями ЗАО «БСБ Банк», проявлению других формальных и неформальных взаимоотношений.

Кодекс является моральным императивом для работников. Строгое соблюдение закрепляемых кодексом принципов корпоративного поведения и этики ведения бизнеса, их соответствие нормам действующего законодательства, открытость и прозрачность в сочетании с высоким профессионализмом работников, позволит сохранить за собой уверенную позицию на рынке банковских услуг, обеспечить максимальную продуктивность банка для клиентов и работников, перейти на новый этап развития бизнеса.

Миссия ЗАО «БСБ Банк» - помогать людям приумножать материальное и духовное богатство, а также способствовать установлению доброжелательных взаимоотношений между людьми.

Стратегия развития ЗАО «БСБ Банк» - вызывать восхищение клиентов высочайшим качеством обслуживания (BSB-Bank [online]).

Базовые ценности составляют основу системы деловых взаимоотношений в ЗАО «БСБ Банк». Приверженность корпоративным ценностям является обязательным условием при принятии решений работником Банка на любом уровне и любой степени сложности.

К базовым ценностям ЗАО «БСБ Банк» относятся:

1. Клиентоориентированность.

Клиент является центральной фигурой деятельности организации. Удовлетворение интересов клиента – основа коммерческого успеха ЗАО «БСБ Банк». Служащие банка должны работать с клиентом в вежливой, открытой и дружелюбной манере, при этом проявляя компетентность и профессионализм. Такой подход – верный способ завоевать и сохранить доверие Клиента в течение длительного времени. Каждый работник ЗАО «БСБ Банк» является его представителем перед клиентом и должен придерживаться принципов по работе с клиентами и регламентом обслуживания клиентов (BSB-Bank [online]).

Для клиента банк выступает единой командой с едиными принципами, умением выслушать и конструктивно воспринять мнение коллег.

2. Моральные ценности.

Приветствие высоких нравственных качеств работников ЗАО «БСБ Банк» и создание возможности для их развития. Одной из ключевой профессиональной компетенции при приеме на работу работников является доброжелательность как в организации, так и за её пределами. Репутация и имидж компании и её работников являются главным активом, сохранение которого обеспечивается соблюдением принятых этических норм.

3. ЗАО «БСБ Банк» является приверженцем активного и здорового образа жизни (BSB-Bank [online]). Отличное физическое и эмоциональное состояние работников – залог любой эффективной и плодотворной работы.

Также очень ценным для ЗАО «БСБ Банк» является баланс и гармония во всех сферах человеческой жизнедеятельности и взаимоотношений. Личные и профессиональные цели работников должны совпадать с целями и ценностями компании.

Руководство уважает права и свободы любого человека, стремится к созданию условий для гармонии в коллективе.

Принципами управления ЗАО «БСБ Банк» являются: эффективная совместная работа руководителей и работников; совместная разработка целей и их достижение; контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей; консультирование и поддержка работников при выполнении задач (знание сильных возможностей для организации эффективной работы); привитие работникам ценностей команды; создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия работников давали наибольший эффект; планирование деятельности компании и структурных подразделений.

Эффективный руководитель в ЗАО «БСБ Банк»:

- Делегирует полномочия и создает команду
- Является лидером.
- Исповедует философию и корпоративную культуру ЗАО «БСБ Банк».
- Следует принципам работы в команде: развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач; каждый работник играет активную роль в команде, разделяет ответственность и относится к коллегам по-дружески.

- Следует принципам взаимодействия: постоянный и систематический обмен информацией; доступность руководства для работников Банка; вежливость и корректность работников по отношению друг к другу; доброжелательное конструктивное решение спорных вопросов.

Сформированы нормы этикета для работников Банка при взаимодействии с Клиентами и деловыми партнерами.

Основные обязанности работника ЗАО «БСБ Банк» заключаются: всегда быть доступным для клиента; внимательно относиться ко всем просьбам и обращениям клиента; использовать все возможности для выработки совместного решения проблем клиента; постоянно поддерживать контакт с клиентом; вести себя с каждым клиентом вежливо, дружелюбно и тактично; стремиться в любой ситуации находить решение, которое удовлетворяет клиента; все проблемы и конфликтные ситуации, возникающие с клиентами решать таким образом, чтобы сохранить отношения и повысить лояльность клиента, а также обеспечить долгосрочную работу с клиентом; поддерживать контакт глаз с собеседником и доброжелательно улыбаться; при общении с клиентами, а также с коллегами, доброжелательно здороваться и прощаться, разговаривать и вести себя сдержанно и корректно, в любых сложных ситуациях проявлять выдержку и спокойствие.

Отношения Банка с Клиентами строятся по принципу взаимодоверия, взаимоуважения, честности, полноты информации и заботы о бизнесе клиента. Проблемы, возникающие при обслуживании клиентов, решаются в соответствии с действующим законодательством и высокими этическими стандартами. Исходя из вышеперечисленных принципов и стандартов, ЗАО «БСБ Банк» вполне заслуженно пользуется прочным доверием клиентов. Компания рассматривает доверие клиентов как наиболее ценный актив, поэтому любой ущерб, нанесённый этому доверию неправильными действиями или поведением работника, будет расценён как причинение вреда банку.

Политика по вознаграждениям в банке разработана в целях организации эффективной системы оплаты труда в банке, стимулирующей выполнение органами управления и работниками банка всех действий, необходимых для реализации целей, задач и направлений развития банка, в том числе путем обеспечения мотивации трудовой деятельности и с учетом стратегии банка, его финансового состояния и риск-профиля. Вознаграждение работников Банка осуществляется в целях усиления стимулирующей роли оплаты труда в росте производительности труда и повышении качества выполняемых работ.

Вознаграждение зависит от производительности труда при заданных параметрах и преследует решение следующих задач: обеспечить безусловную реализацию размера заработной платы не ниже минимальной оплаты труда; создать условие равной оплаты за равный труд; обеспечить своевременность выплаты заработной платы; обеспечить вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих результаты работы коллектива в целом; обеспечить прозрачность оплаты труда.

Вознаграждение работников ЗАО «БСБ Банк» осуществляется на основе законодательства Республики Беларусь, Положения об оплате труда, Положения о порядке установления выплат стимулирующего характера. Политика по вознаграждениям определяет общие принципы оплаты труда в банке, включая комплекс мер, направленных на развитие профессиональных навыков, личностных качеств, обеспечение роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами (BSB-Bank [online]).

3.4 Результаты анализа организационной культуры «БСБ-Банк»

Организационная культура любой компании может быть проанализирована изучением практики управления, правил и традиций, документов компании, а также с помощью интервью и опросов сотрудников.

В ходе краткого устного интервью с работниками «БСБ-Банка» обсуждались такие темы и были заданы такие вопросы, как: «Какая эмоциональная обстановка между сотрудниками в организации?», «Насколько формальны отношения между руководителем и подчиненным?», «Какой тип управления в большей степени свойственен организации? Демократический или авторитарный?», «Все решения принимаются руководством или же сотрудники принимают участие?», «Есть ли в организации какие-либо традиции, церемонии?», «Собираются ли сотрудники для общего времяпрепровождения вне рабочего времени?».

По итогам интервью сделана краткая характеристика:

В компании комфортная для работы обстановка и хорошие рабочие условия, большинство сотрудников с гордостью чувствуют себя частью компании. Между работниками одного ранга присутствуют дружеские взаимоотношения, определенная формальность имеется в случае отношений начальник-подчиненный. Однако сотрудники отмечают более демократический, нежели авторитарный стиль управления. Сотрудников приобщают к обсуждениям насущных вопросов компании, однако наиболее важные вопросы решаются на уровне топ-менеджмента. В целом сотрудникам хотелось бы большего участия в жизни компании. В компании есть традиция корпоративного празднования Нового года, однако более никаких совместных мероприятий не организуется. Несколько раз в промежутке с 2012 по 2014 год был корпоративный выезд на природу, с целью поднятия корпоративного духа и приобщения к здоровому образу жизни, однако позже никаких мероприятий не проводилось. Также существует традиция небольших фирменных подарков на день рождения сотрудников от банка-работодателя. В целом от данной традиции идет положительный отзыв, все сотрудники говорят об этом с воодушевлением и сообщают, что в других компаниях такого не встречали.

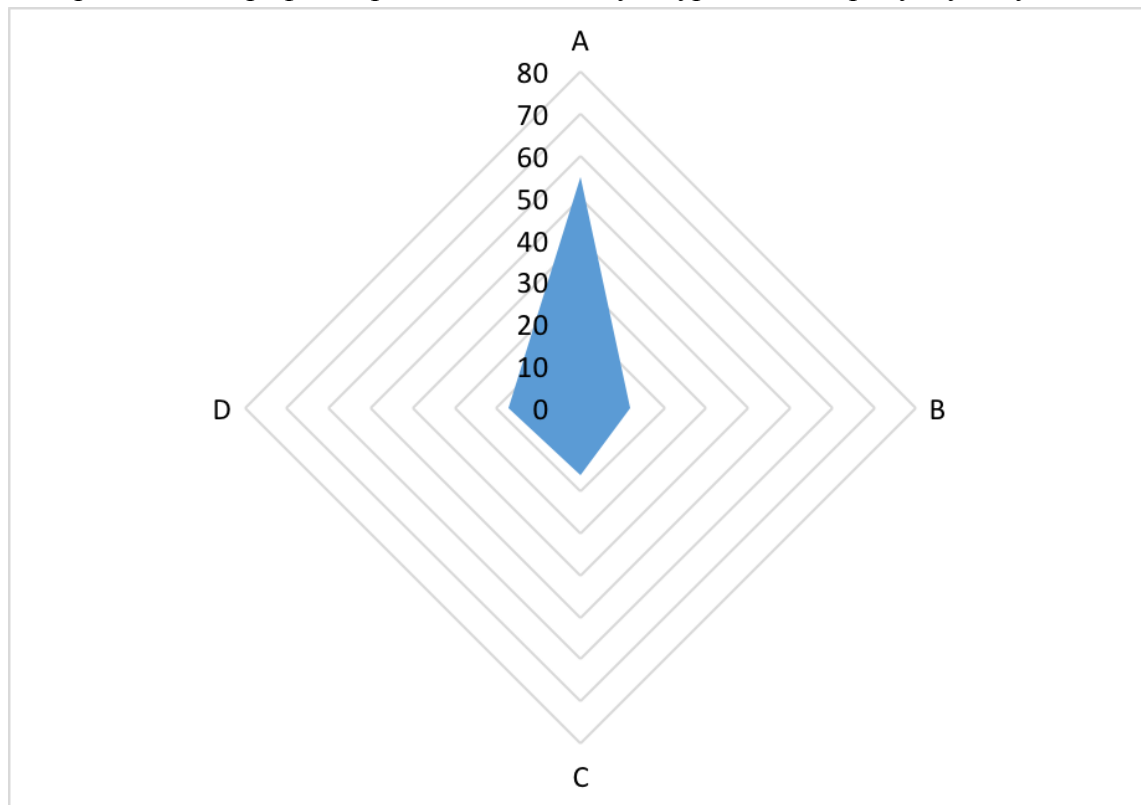
Изучение корпоративного кодекса ЗАО «БСБ-Банк» дает ответы на вопросы принципов корпоративной культуры, миссии и ценностей компании. Новым работникам изучение кодекса позволяет быстрее адаптироваться в организации.

- *Оценка организационной культуры по методу К. Камерона – Р. Куинна*

В основе методологии Камерона-Куинна, в зависимости от характера внутренних взаимоотношений, лежат четыре типа организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая культуры. Эти четыре типа являются основой для открытого стандартного опросника (OCAI). В реальности «чистые» типы культуры встречаются крайне редко, чаще всего в организации присутствуют элементы каждого типа и какой-то из них доминирует. Опрашиваемые сотрудники в каждом профиле опросника распределяют 100 баллов. Больше всего баллов получает описание наиболее подходящее для нынешнего/желаемого состояния культуры компании. Таким образом с каждого опросника высчитывается среднее арифметическое типа А, В, С и D. Так как выборка состоит из 16 человек, то высчитывается среднее арифметическое всех результатов опроса.

Исходя из опроса сотрудников был составлен профиль существующей организационной культуры на диаграмме 3.1. и профиль желаемой организационной культуры на диаграмме 3.2.

Диаграмма 3.1. Профиль организационной культуры по Камерону-Куинну.



Источник: автор.

Значения:

- Клановая культуры (тип A) – 55.
- Адхократическая культуры (тип B) – 12.
- Рыночная культуры (тип C) – 16.
- Иерархическая культуры (тип D) – 17.

В организационной культуре «БСБ-Банка» наиболее всего присутствуют элементы кланового типа культуры, такие как: высокая сплоченность коллектива, высокий моральный климат, ценность обязательности, поощрение бригадной работы, участие сотрудников в бизнесе, долгосрочная выгода совершенствования личности и пр.

Следующий по рейтингу иерархический тип культуры. Ему свойственны такие элементы, как: формальные правила и официальная политика, гарантия занятости работников, долгосрочная предсказуемость, рационализм лидеров и прочее.

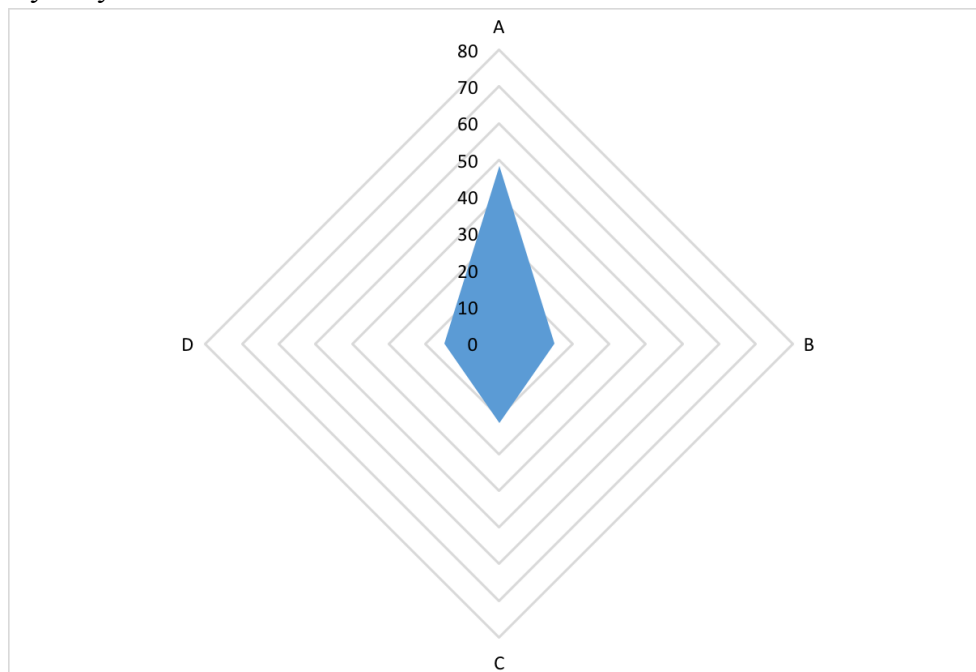
Далее следует рыночный тип культуры с такими элементами, как: ориентация на результат, соперничество внутри коллектива, акцент на стремлении побеждать, линия на конкурентноспособность и прочее.

И наименее свойственный «БСБ-Банку» тип – адхократический. Ему свойственны данные элементы: предпринимательский дух, эксперименты и

новаторство, акцент на росте и новых ресурсах, стремление к лидерству на рынке и прочее.

Следующая диаграмма показывает какой хотели бы видеть корпоративную культуру работники организации.

Диаграмма 3.2 Профиль желаемой организационной культуры по Камерону-Куинну



Источник: автор

Значения желаемой организационной культуры:

Клановая культура (A) – 48,3;

Адхократическая культура (B) – 15;

Рыночная культура (C) – 21,7;

Иерархическая культура (D) – 15;

В сравнении действительного и желаемого можно сделать вывод, что хоть и отличия не слишком велики, однако сотрудники хотели бы большего наличия в организации элементов рыночной культуры. Когда как в нынешнем состоянии данный тип культуры занимает в рейтинге предпоследнее место.

Также проанализировав ответы сотрудников, были сделаны следующие выводы:

- Сотрудники приветствуют (даже не смотря на низкий итоговый показатель) наличие таких элементов иерархической организационной культуры, как: акцент на стабильности и успех на базе четких планов и стабильных показателей, а также четкая организация.
- Сотрудники не считают важным наличие у компании акцента на новаторство и уникальных технологий, что соответствует типу адхократической культуры.
- Одними из самых важных элементов клановой культуры стали: поощрение совместной деятельности и участие коллектива в принятии решений.

○ *Качественная оценка организационной культуры по методу Шейна*

Анализ корпоративного кодекса «БСБ-Банка», а также устные интервью с сотрудниками позволили провести качественный анализ по методу Шейна (таблица 3.6). Корпоративный кодекс компании содержит данные о миссии, цели, принципах работы, правила корпоративной этики и поведение с клиентами организации, а также методы поощрения сотрудников. В ходе интервью были выявлены внутренние ритуалы и церемонии. Такие как: общее празднование Нового года, поздравления сотрудников с днём рождения от руководства компании с небольшими корпоративными подарками, несколько раз организовывались корпоративные сборы на природе с целью поднятия корпоративного духа и приобщения к здоровому образу жизни.

Таблица 3.6. Структура организационной культуры по методике Шейна

Уровень культуры	Проявления культуры
Видимые артефакты	○ Фирменный стиль, дресс-код; ○ Корпоративный кодекс; ○ Индивидуальные рабочие места, оформленные в стилистике компании; ○ Ритуал ежегодного празднования Нового года, а также поздравление сотрудников с днем рождения.
Ценности	○ Миссия и стратегия компании сформулированы и официально прописаны; ○ Прописаны поведение и нормы взаимоотношений как внутри организации между сотрудниками, так и с клиентами.
Базовые представления	○ Позитивное восприятие работы в организации; ○ Гордость от принадлежности к коллективу компании;

Источник: автор

○ *PEST анализ ЗАО «БСБ-Банк»*

Существует огромное множество, влияющих на организацию, факторов среды. И не все эффекты воздействия на банк явные. Но для того чтобы банку оставаться экономически успешным, он должен успешно противостоять неопределенности обстановки. Зачастую руководителям трудно предсказать грядущие внешние изменения и принимать решения приходится в условиях недостатка информации.

Группы факторов	Факторы	Влияние	Степень влияния
Политические	1. Изменения в законодательстве;	○ Изменение стандартов в работе банка;	2
	2. Ужесточение государственного контроля за деятельностью;	○ Ужесточение контроля ведёт к изменению внутренней и внешней политики.	2
	3. Государственное регулирование;		2
Экономические	1. Изменение курса валют;	○ Изменение ставок банка при открытии и закрытии вкладов;	2
	2. Изменение налоговой политики;	○ Влияние на тарифы банка;	3
	3. Уровень инфляции;	○ Влияние на ставки вкладов, а также тарифы по оказанию услуг.	3
	4. Изменение рынков акций и облигаций.		3
Социальные	1. Ориентация на «западный» стиль жизни;	○ Предпочтения потребителей непосредственно влияют на услуги банков;	3
	2. Современные тенденции;	○ Удобство банковских карт;	2
	3. Уровень жизни населения	○ Снижение расходов на дополнительные услуги, уменьшение вкладов.	1
Технические	1. Развитие интернета;	○ Создание интернет-банка;	2
	2. Инновационные тенденции;	○ Создание приложения для Android/iPhone;	1
	3. Изменение коммуникации между банком и клиентом.	○ Развитие онлайн помощи клиентам через сайт или мобильное приложение.	1

Политические факторы, а именно законодательного и государственного характера, влияют на уровень существующих возможностей и угроз, особенно при инвестициях иностранных государств или инвесторов.

Уровень процентной ставки, как экономический фактор, оказывает сильное влияние на потребительский спрос. В современной экономической ситуации потребители часто берут в долг. И при наличии высокой процентной ставки, банковская ссуда не будет такой уж привлекательной.

Социальные факторы формируют стиль жизни, потребления и работы и оказывают влияние практически на все организации. Тенденции создают новый тип потребителя, вызывая потребность в новых товарах и услугах и определяют новые тенденции развития банка.

Технологические инновации могут создавать новые и закрывать старые отрасли. Их влияние на организацию считают основным двигателем производственного и социального прогресса. Банк может как сам расширять свою деятельность, следуя технологическому прогрессу, либо участвовать, предоставлением кредитов на новые отрасли.

4. Совершенствование организационной культуры

4.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ЗАО «БСБ-Банк»

Корпоративная культура компании является основой, объединяющей коллектив. При наличии такой основы, представляющей собой совокупность материальных, духовных и социальных ценностей, созданных и разделяемых большинством работников, у предприятия имеется и четко сформированная идеологическая составляющая. Наряду с крепкой организационной структурой, правильно сформированная корпоративная культура позволяет оперативно принимать верные управленческие решения, максимально адаптированные к быстрой смене ситуации на рынке. Она заменяет быстро устаревающие и отсутствующие корпоративные стандарты и процедуры. Формирование и постоянной совершенствование корпоративной культуры компании, привязанной к ее текущему циклу развития, является неотъемлемой частью системы управления.

Корпоративная культура организации напрямую не влияет на производственный цикл и на используемые технологии, но она работает на открытость и имидж компании. При прочих равных условиях, заказчик отдаст предпочтение той компании, которая «на слуху», чья миссия и цели ему известны. Кроме того, развития корпоративная культура позволяет значительно сократить время и затраты на обучение нового персонала, его адаптацию. Зная, понимая и разделяя общие ценности, новички быстрее ощущают свою принадлежность к команде, становятся ее частью, что снижает текучесть, процент которой среди сотрудников, работающих на предприятии первый год, особенно велик. Совершенствование корпоративной культуры в 2018 году, да и всегда, экономически выгодно еще и тем, что результаты труда каждого работника видны руководителям, отмечаются ими и поощряются. Это создает у сотрудников ощущение причастности, безопасности и уверенности в завтрашнем дне. Такая рабочая атмосфера повышает ответственность отдачу от работников, корпоративная культура работает как мотивирующий фактор, что для компании оборачивается финансовой выгодой (Тихомирова, О.Г., 2013).

Формирование и управление корпоративной культурой должны быть осознанными. Пуская столь важные процессы на самотек, работодатель может обнаружить, что произвольно сформированная корпоративная культура вовсе не соответствует стратегическим потребностям организации. А внести изменения в уже сложившуюся

систему ценностей и схем гораздо сложнее, чем сформировать ее с нуля. Поэтому, безусловно, следует научиться управлять этим процессом.

Существует множество инструментов, позволяющих «держать руку на пульсе», например, опросы по методу «360 градусов», анонимное анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их удовлетворенности работой, ролевые игры.

Совершенствование корпоративной культуры – процесс, осуществляемый на основе диагностики существующего положения. Корпоративная культура должна внедряться на предприятии воспитательными и идеологическими методами. Дальнейшее совершенствование корпоративной культуры заключается: в улучшении социально-психологического климата в коллективе; проведении постоянной диагностики сложившейся корпоративной культуры и оценки степени удовлетворенности ею персонала; внедрении специализированного программного обеспечения; по возможности, в создании новой должности «специалист по корпоративной культуре».

К самым распространенным ошибкам, которые могут «свести на нет» все усилия по формированию и совершенствованию корпоративной культуры, относится самоустранение руководства компании от этого процесса. Когда персонал не видит заинтересованности руководства, это значительно снижает мотивацию. Кроме того, не способствует эффективной работе по формированию организационной культуры предприятия и формальное отношение к процессу, а также то, что поведенческие правила и система ценностей разрабатывается одним-двумя сотрудниками или внешним консультантом, работающим по договору. В результате сформулированная корпоративная культура компании является набором штампов или же носит ярко выраженный отпечаток индивидуальности разработчиков, и ее положения не соответствуют системе ценностей, общей для всего коллектива.

Лояльность, доброжелательность и приверженность здоровому образу жизни – основные ценности любой компании. Ключевые менеджеры личным примером показывают, что вести здоровый образ жизни можно, нужно и полезно: занимаются спортом и следят за питанием. К примеру, в компании сам собой сформировался кружок любителей бега – сотрудники вместе общались, регулярно совершали пробежки и в итоге создали кружок. Но конкретные HR-практики, которые бы побуждали всех сотрудников вести здоровый образ жизни (ЗОЖ), в компании раньше не реализовывались.

Для начала на одном из совещаний акционер ставит задачу: перейти от формального декларирования ценности здорового образа жизни к созданию механизма, который бы поддерживал ее. Ведь хорошая форма и бодрое самочувствие сотрудников – это залог их эффективности, способность лучше справляться со стрессом, крепкое здоровье. Значит, люди будут реже болеть. Следует продумать и внедрить мероприятия по ЗОЖ, чтобы вовлечь как можно больше сотрудников в участие в корпоративных программах. При этом руководство компании должно учитывать, что программа должна быть максимально экономной. Оптимизацию затрат на персонал никто не отменял.

Необходимо создать такую уникальную программу, которая бы отличала от других работодателей, мотивировала сотрудников самостоятельно заниматься спортом. К примеру, можно проводить дни здорового питания, оплачивать персоналу посещение фитнеса, оборудовать офис так, чтобы снизить риск «офисных заболеваний» у сотрудников.

Для начала следует выяснить, какими видами спорта занимаются сотрудники (сделать общую рассылку для сотрудников с просьбой ответить нам на один вопрос:

«Каким видом спорта Вы занимаетесь?» Попросить в комментариях написать, сколько лет сотрудник тренируется, есть ли у него личные спортивные достижения).

Следует устраивать хотя бы раз в неделю групповые занятия различными видами спорта для сотрудников. Это может быть настольный теннис или йога. Подойдет все, что нравится сотрудникам. Если кто-то из них действительно долго занимается определенным видом спорта, он сам вполне может справиться с ролью инструктора. Спортивные занятия – это и физическая, и эмоциональная разгрузка, возможность «переключиться». Кроме централизованных занятий попросите увлеченных спортсменов-любителей по собственной инициативе проводить разминки для коллег.

В качестве стимула можно объявить, что будут начисляться баллы за занятия спортом – разными видами. Победителей награждаем каждый квартал или полугодие.

К примеру, сотрудник побегал на дорожке в спортивном зале. Ему за это начислим баллы. Затем этот же сотрудник сходил на бокс. За это тоже получает баллы. В конце квартала суммируются все баллы за каждое занятие по каждому сотруднику и видим, кто в лидерах. Те, кто активнее всего занимается спортом, будут получать подарки от компании. Какие именно, решить нужно, исходя из бюджета. Но они должны подчеркивать суть проекта.

Здоровье человека – это не только его благополучная физическая форма, но и психоэмоциональное состояние. Сотрудники часто испытывают напряжение и стресс на работе. Поэтому о психологическом состоянии персонала тоже надо заботиться. Нужно изыскать дополнительные ресурсы, чтобы включить в страховку консультации психолога.

Корпоративный дух является одним из основных проявлений сформировавшейся в компании корпоративной культуры. Его наличие – гарантия высокой мотивации сотрудников и их лояльности предприятию. Поддержание и укрепление корпоративного духа и организационной культуры – важная задача, стоящая перед системой управления персоналом.

Специалисты-практики уже пришли к мнению, что даже положительно воспринимаемая большинством сотрудников компании корпоративная культура, сформировавшаяся спонтанно, нуждается в корректировке и развитии. Это же касается и корпоративной культуры, которая не отвечает запросам рынка, времени и основной части коллектива. Формирование мощной и развитой корпоративной культуры, которая действительно является эффективным инструментом управления и одним из сильнейших мотивирующих факторов, дело довольно сложное и требует времени. Но результат вполне оправдывает затраченные усилия.

В итоге формируется не только корпоративная культура, но и корпоративный дух – естественная внутренняя потребность сотрудников разделять и следовать тем ценностям и нормам, которые предписаны корпоративной культурой. Эта общая потребность является сильнейшим стимулом для формирования команды.

Дружный, сплоченный и хорошо мотивированный коллектив может стать гарантией успеха компании на рынке и скорейшего достижения ею стратегических целей. Но при этом следует учитывать, что корпоративный дух и организационная культура предприятия уникальны и подвержены влиянию таких параметров, как экономические показатели, отраслевые предпочтения, межличностные коммуникации и так далее. Кроме того, их эффективность обуславливается ненавязчивостью – они не должны вызывать раздражение, а восприниматься только положительно.

Корпоративный дух проявляется как вера в свою компанию и лояльность ей, поэтому никакие внешние или внутренние факторы не должны отражаться на тех отношениях, которые сформировались внутри компании или на отношениях с деловыми партнерами и клиентами. Сотрудникам в любом случае должны быть обеспечены комфортные условия труда, интересная работа, соответствующая профессиональным компетенциям, справедливое вознаграждение за труд. Это позволяет всегда поддерживать корпоративный дух на нужном уровне, при котором рабочий процесс является удовольствием и способом удовлетворения потребностей в самореализации.

В некоторых компаниях корпоративной культурой занимается отдельный сотрудник HR-департамента.

Менеджерам по персоналу следует выделить наиболее авторитетных носителей корпоративного духа компании и заботиться о том, чтобы их лояльность оставалась на высоком уровне. Кроме того, необходимо тщательно подбирать новых специалистов на вакантные места и уже на этапе собеседования отсеивать тех, кто явно не сможет разделить те ценности, на которых основывается корпоративная культура организации. К новичкам, прошедшим отбор, следует внимательно присматриваться и в период прохождения ими испытательного срока. Нельзя допустить, чтобы они, не согласившись с существующей корпоративной культурой, начали искать себе сторонников и провоцировать раскол.

К популярным методам, с помощью которых можно поддержать и укрепить корпоративный дух, относится организация и проведение всевозможных мероприятий, которые были бы действительно интересны большинству сотрудников и соответствовали идеям, философии и принципам созданной команды. Разработка системы поощрения и формализации наиболее авторитетных носителей корпоративного духа при помощи дополнительных полномочий и привилегий поможет повысить их лояльность. С этой частью сотрудников нужно согласовывать и обсуждать все предстоящие важные преобразования и, в том числе, непопулярные решения. С их «благословения» отрицательный эффект от принятия таких решений будет значительно уменьшен. Частью бренда компании, позволяющей укрепить корпоративный дух, могут стать создаваемые мифы и легенды, уникальные традиции, собрания и праздники, в которых могут принимать участие и члены семей сотрудников.

Позитивная и эффективная корпоративная культура — залог динамичного развития организации. Если корпоративная культура компании «хромает», а производительность труда падает, пора браться за ее улучшение.

Корпоративная культура все еще остается абстрактным и во многом экзотическим понятием для большинства отечественных компаний. Поэтому и цели, которые достигаются за счет улучшения корпоративной культуры, выглядят для руководителей таких организаций нечеткими, и сама необходимость что-либо улучшать в этой сфере считается скорее прихотью, чем потребностью. Но если разобраться в вопросе, окажется, что улучшение корпоративной культуры — действенный инструмент, применение которого помогает компании существенно повысить конкурентоспособность (Шейн, Э.Х., 2013).

Улучшая культуру организации можно: сократить расходы на внешний PR (внешними проводниками философии компании становятся ее работники); повысить авторитет компании на рынке труда и привлечь внимание потенциальных сотрудников и партнеров; повысить уровень мотивации и инициативности персонала; улучшить производительность труда и получить преимущество перед конкурентами; сплотить

коллектив и сделать его более устойчивым к воздействию неблагоприятных факторов; сохранить и приумножить опыт корпорации; тратить меньше времени и ресурсов на адаптацию новых работников.

Здоровый климат для любой компании проявляется в эмоциональном и физическом благополучии сотрудников, работающих в сплоченном коллективе, в преданности общему делу, повышенной внутренней мотивации персонала, а значит, и повышенной производительности труда. Не менее важно участие работников в создании и реализации возможностей для раскрытия индивидуального потенциала каждого участника процесса, формирование и развитие традиций корпорации, общее празднование побед и еще многое другое, что может характеризовать работу на благо предприятия (Латфуллин Г.Р., 2014).

Совершенствование системы мотивации персонала предприятия или разработка такой системы с нуля — насущная необходимость. Правильно выбранные способы материальной и нематериальной стимуляции сотрудников позволят оптимизировать расходы компании и, в то же время, будут способствовать максимально полному удовлетворению потребностей сотрудников.

Управление трудовой мотивацией персонала предприятия включает в себя такие подпроцессы:

- Определение потребностей персонала, мотивов к труду;
- Анализ и выбор наиболее эффективных материальных и нематериальных стимулов — мотиваторов труда;
- Корректировка политики оплаты труда;
- Корректировка политики льготирования и вознаграждения;
- Повышение степени вовлеченности и лояльности персонала;
- Управление затратами на персонал.

Цели, которые преследует управление системой мотивации персонала на предприятии, должны соответствовать стратегическим целям и задачам компании. Благодаря созданию эффективной системы управления мотивацией персонала, предприятие сможет:

- Увеличить производительность труда и повысить рентабельность продукции или услуг за счет повышения качества и результативности трудовой деятельности каждого сотрудника;
- Повысить лояльность персонала, его заинтересованность в результатах своего труда и, в конечном итоге, в успехе компании;
- Создать команду эффективных менеджеров по персоналу, обладающих практическими знаниями и навыками по управлению результативностью и стратегическому планированию в сфере управления персоналом.

Система мотивации, применяемая для отдельных групп и подразделений компании призвана обеспечить повышение качества и производительности труда по отдельным направлениям, производимым продуктам и технологическим процессам.

Мотивация каждого сотрудника позволит обеспечить качественное выполнение отдельных действий и операций. Эффективная система управления трудовой мотивацией персонала предприятия должна основываться на точном представлении о потребностях сотрудников. В общем случае, психологическая подоплека повышения заинтересованности человека в труде и его результатах хорошо изучена.

Совершенствование корпоративной культуры – процесс, осуществляемый на основе диагностики существующего положения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по третьей и четвёртой главам:

За последние пять лет динамика активов, обязательств и собственного капитала не была отрицательной, а наоборот представила положительный результат, определяющий 852609 миллионов белорусских рублей.

На 2015 год прослеживается увеличение персонала, занимающегося в основной деятельности (в 4,7%). Этот подъем случился за счет увеличения числа специалистов и служащих, что составил 16,5%. Более значимое снижение по персоналу, занимающемуся в неосновной деятельности. Руководящий состав по предприятию в 2013 г. составлял 7,6% от общей численности трудящихся (при нормативе 15%). В 2014 г. случился серьезный рост удельного веса руководителей – до 10,5%. В 2015 г. этот показатель сократился до 9,7% общей численности сотрудников.

Большинство работающих в ЗАО «БСБ Банк» имеют высшее (42,7%) и среднее специальное (54,2%) образование. Оставшаяся часть (почти 3%) – сотрудники со средним образованием, занятые, в основном, в обслуживании и вспомогательных производствах.

Темп роста среднегодового выполнения работ, услуг сотрудников существенно превосходит темп роста размеров реализации товаров, работ, услуг. При этом, степень трудозатратности, как обратный показатель выполнения работ, услуг, составил 116,03%. Среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период уменьшилась с 152 человек до 131 человека. Среднее снижение численности составило, следовательно, 21 человек либо 13,72%. Сокращение среднесписочной численности персонала также воздействовало на повышение показателя среднегодовой выполнения работ, услуг и уменьшение показателя трудоемкости.

ЗАО «БСБ Банк» вполне заслуженно пользуется прочным доверием клиентов. Сам банк рассматривает доверие клиентов как свой наиболее ценный актив.

Политика по вознаграждениям в банке разработана в целях организации эффективной системы оплаты труда в банке, стимулирующей выполнение органами управления и работниками банка всех действий, необходимых для реализации целей, задач и направлений развития банка, в том числе путем обеспечения мотивации трудовой деятельности и с учетом стратегии банка, его финансового состояния и риск-профиля.

В ходе качественного анализа организационной культуры по методу Шейна были выявлены поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни корпоративной культуры ЗАО «БСБ-Банк». Эти уровни формируют объективную и субъективную культуры компании.

В проведение количественного анализа по методу Камерона-Куинна приняли участие 16 сотрудников организации. По итогам были выявлены в каком соотношении в организации представлены четыре типа культур и как хотели бы видеть внутреннюю культуру сотрудники. В существующем состоянии 55% относится к клановой культуре, 16% к рыночной культуре, 17% к иерархической культуре и 12% к адхократической культуре. Сотрудники хотели бы видеть больше элементов рыночной культуры и меньше иерархической. Однако на первом месте все также остаётся клановый тип культуры. Результаты желаемого соотношения: 48,3% клановой культуры, 21,7% рыночной культуры, 15% адхократической культуры и 15% иерархической культуры.

Проведён PEST анализ для выявления факторов, имеющих влияние на стратегию компании и как следствие имеющие возможность изменений корпоративной культуры.

Совершенствование корпоративной культуры – процесс, осуществляемый на основе диагностики существующего положения. Опросы, анонимное анкетирование, ролевые игры позволят руководству быть в курсе состояния удовлетворённости сотрудников. Приобщение сотрудников к здоровому образу жизни укрепит их лояльность компании, а также повысит выносливость в возможных стрессовых ситуациях. Отдельно стоит необходимость поддерживать на уровне корпоративный дух в компании. Так должны быть обеспечены комфортные условия труда, мотивирующее вознаграждение за труд, а также интересная работа, которая соответствует профессиональной компетенции каждого сотрудника в отдельности. Мотивация сотрудника позволяет обеспечить качественное и своевременное выполнение данных ему заданий и операций.

Заключение

Таким образом, на основе проведенного исследования организационной культуры коммерческого банка, можно сделать следующие выводы:

Организационной культурой представляется совокупность заведенных в компании и применяемых работниками ценностей, взглядов, принципов, норм поведения. Основной характерной чертой организационной культуры предстает деловая культура, которая включает в себя нормы и принципы ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет, деловые коммуникации.

Организационная культура любой системы неповторима. Это то, что различает одно учреждение от иной, пусть даже если они производят одни продукты, трудятся в одной области, схожи по объемам, применяют обычные технологические процессы. Не существует двух

Организационная культура есть в контексте национальной деловой культуры и пребывает под ее мощным воздействием. Деловая сфера, являясь частью внешней среды, составляет прямое окружение учреждения. Она гарантирует компании нужными для ее работы экономическими, трудовыми, информационными ресурсами, реализовывает транспортное сопровождение, оказывает консультационные, аудиторские, страховые и прочие сервисы. Существует ряд классификаций типов либо модификаций организационной культуры. Акцентируют 4 типа культуры: клановую, адхократическую, иерархическую и рыночную.

Управление культурой представляется довольно долгим действием, он слабо похож на скорый ремонт неисправностей. Базовые теории, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов учреждения, нельзя скорректировать за небольшой период. Для оценки производительности мероприятий по формированию организационной культуры может быть применен следующий показатель: изменение соотношения экономических итогов и затрат на проведение мероприятий по формированию координационной культуры либо отношение прироста экономических итогов и расходов в введение событий согласно формированию организационной культуры. Мероприятия имеются в виду, такие как опыты организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (концепцию) управления персоналом.

Совокупный размер активов ЗАО «БСБ Банк» за 2013-2017 гг. увеличился с 1388931 до 2241540 млн руб. Таким образом, за 5 лет увеличение активов ЗАО «БСБ Банк» составил 852609 млн руб. в абсолютном выражении и 161% в относительном.

Рост обязательств за 5 лет составил 76607 млн руб. в абсолютном выражении и 178% в относительном. Помимо этого, состоялось увеличение собственного капитала в 85002 млн руб. в абсолютном выражении и 121% в относительном. Таким образом, за последние 5 лет динамика активов, обязательств и собственного капитала не была отрицательной, а наоборот продемонстрировала благоприятный результат, определяющий 852609 млн. белорусских рублей.

На ЗАО «БСБ Банк» исполняется полный комплекс мероприятий в рамках формирования рабочего потенциала компании. Сюда входит формирование кадров, а кроме того развитие и применение резерва сотрудников. За 2015 год в компании организованы требуемые условия, обеспечивающие безопасное осуществление трудов, назначены

ответственные лица на участках и производственной основе по технической безопасности, охране труда, пожарной безопасности и санитарии.

ЗАО «БСБ Банк» абсолютно справедливо пользуется прочным доверием клиентов.

Стратегия по вознаграждениям в банке разработана в целях организации успешной концепции оплаты труда в банке, стимулирующей осуществление органами управления и сотрудниками банка абсолютно всех операций, требуемых для реализации целей, проблем и направлений формирования банка, в этом части посредством предоставления мотивации трудовой деятельности и с учетом стратегии банка, его экономического состояния и риск-профиля.

Совершенствование корпоративной культуры – процесс, осуществляемый на основе диагностики существующего положения. Используя полученные в ходе анализа по методике Камерона-Куинна данные, можно прийти к компромиссу между видением корпоративной культуры у руководства организации и видением культуры у сотрудников. Хотя в целом сотрудники не выступают против четкой организации рабочего времени, но при этом желают большего участия в решении важных для компании вопросов.

Регулярные опросы, анонимное анкетирование, ролевые игры позволят руководству быть в курсе состояния удовлетворённости сотрудников. Приобщение сотрудников к здоровому образу жизни укрепит их лояльность компании, а также повысит выносливость в возможных стрессовых ситуациях. Отдельно стоит необходимость поддерживать на уровне корпоративный дух в компании. Создание большого количества совместных мероприятий позволит и укрепить лояльность и повысить корпоративный дух. В летнее время это могут быть туристические слеты на природу, в зимнее – совместное времяпрепровождений на горнолыжном комплексе. В том числе хорошим вариантом может стать ежегодное празднование дня рождения организации.

Разработка системы поощрения и формализации наиболее авторитетных носителей корпоративного духа при помощи дополнительных полномочий и привилегий поможет повысить их лояльность.

Список использованных источников

1. BSB-Bank. / *О нашем банке* [online]. От 2016 – 12 - 12 – Доступно с: <https://www.bsb.by/bank/>
2. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» (14 января 2016). *Имидж компании, HR-бренд и корпоративная культура*. [От 2017 – 01 - 14]. Доступно с: <https://www.hr-director.ru/article/65854-qqq-16-m1-analiz-korporativnoy-kultury>
3. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» (05 апреля 2016). *Анализ эффективности корпоративной культуры компании*. [От 2017 – 04 - 01]. Доступно с: <https://www.hr-director.ru/article/65999-qqq-16-m4-imidj-kompanii-i-korporativnaya-kultura>
4. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» (05 апреля 2016). *Основные принципы корпоративной культуры: базовые ценности*. [От 2017 – 04 - 01]. Доступно с: <https://www.hr-director.ru/article/65825-qqq-15-m12-osnovnye-printsipy-korporativnoy-kultury>
5. DEAL, Terrence E., Kennedy Allan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books, 2000. – 232 с. ISBN 978-0-7382-0330-0
6. KILMANN, Ralph H., Mary J. SAXTON, Roy SERPA. *Issues in Understanding and Changing Culture*. *California Management Review* [online]. 1986, **28**(2), 87-94. ISSN 00081256.
7. Акимова, Т. А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т. А. Акимова. – Москва, РФ: ЮНИТИ, 2003. – 367 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, 2-е издание, перераб. и доп. – Москва, РФ: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
9. Бек Д. & Коуон К. (2010). *Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке*. Москва, РФ: Открытый мир.
10. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – Москва, РФ: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
11. Грудистова, Е.Г. (2009) Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте. (Диссертация). Байкальский государственный университет экономики и права, кафедра экономики труда и управления персоналом.
12. Земедлина Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. – Москва, РФ: ИЦ РИОР, 2012. - 126 с.
13. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — Санкт-Петербург, РФ: Питер, 2001. — 320 с.
14. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – Москва, РФ: Дашков и К, Академцентр, 2013. – 272 с.
15. Костиков В. Предрассудки и суеверия теснят истинную веру // Аргументы и факты. 2008. № 31. С. 6.
16. Куприянов, А.С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации // *Фундаментальные исследования*. – 2009. – № 2. – С. 56-58
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – Москва, РФ: Вильямс, 2012. – 672 с.

18. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопоченко. – Москва, РФ: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. – 240 с.
19. Мильнер, Б.З., Румянцева, З.П., Смирнова, В.Г., Блинникова, А.В. Управление знаниями в корпорациях / под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. – Москва, РФ: Дело, 2006. – 304 с.
20. Монастырский Г.Л. Теория организации: Учебник. – Тернополь, Украина: ТНЭУ, 2014. – 288 с.
21. Ноздрин-Плотницкий, М.И. Социально ориентированная экономика Республики Беларусь: механизм действия и направления эволюции на рубеже веков / Ноздрин-Плотницкий М.И., Ожигина В.В. – Минск, РБ: Вестник Белорусского государственного экономического университета, N 2, 2006. – с. 5-10.
22. Ньюстром, Дж.В., Дэвис, К. Организационное поведение. Санкт-Петербург, РФ: Издательство Питер-Юг., 2000. – 448 с.
23. Смирнова, В. Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – Москва, РФ: ИНФРА-М, 2000. – С. 6–9.
24. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, РФ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с.
25. Суровцева, Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. – Томск, РФ: 2008 – № 2(58) – С. 125-127.
26. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва, РФ: Издательство Юрайт, 2014. — 471 с.
27. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – Москва, РФ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 151 с.
28. Тоффлер, Э. Шок будущего: Пер. с англ. / Э. Тоффлер. — Москва, РФ: ООО «Издательство АСТ», 2002. —557 с.
29. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; Пер. с англ. И.И. Малкова; Науч. ред. Т.Ю. Ковалева. – Санкт-Петербург, РФ: Питер, 2013. 351 с.

Приложение №1

Открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument)

1. Важнейшие характеристики		Нынешнее	Желаемое
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		

C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100