

# **АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

**Е.М. Бурак, И.А. Тимошенко, Ю.В. Лапусева**

Государственный институт управления и социальных технологий БГУ  
г. Минск, Беларусь

Формирование корпоративной культуры является неотъемлемой частью управления организацией независимо от сферы ее деятельности. М. Армстронг определял корпоративную культуру как совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Также он утверждал, что, несмотря на отсутствие прямых инструкций, корпоративная культура влияет на способ действий и взаимодействий сотрудников организации, что в значительной мере ока-

зывает влияние на ход выполнения работы [1, с. 19]. Несмотря на наличие общих для всех организаций элементов культуры, существуют и определенные особенности, возникающие под влиянием сферы деятельности. Именно это обстоятельство и актуализирует исследование корпоративной культуры и особенностей ее формирования в банковской сфере.

Примечательно, что универсального перечня элементов корпоративной культуры нет, но наиболее широкое распространение получил перечень, разработанный Фрэнком Харрисом и Ричардом Мораном. Согласно данному перечню, корпоративная культура включает следующие элементы:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение – вера/отсутствие веры;
- развитие и самореализация работников;
- трудовая этика и мотивирование [1, с. 134].

Каждая организация закрепляет основные положения своей организационной культуры в Корпоративном кодексе. Особенности банковской сферы являются следование зафиксированным нормам и стандартам, а также редкость случаев существования негласных правил. К примеру, в сфере ИТ довольно распространено использование профессионального сленга, который и отличает сотрудников данной сферы от других, в то время как в банках придерживаются формального стиля общения. Если говорить о внешнем виде сотрудников, то в банковской сфере важным элементом корпоративной культуры является деловой стиль, а также различные элементы одежды, отличающие сотрудников одного банка от другого (жилетки, галстуки, платки одного цвета и с изображением логотипа банка).

Немаловажным элементом корпоративной культуры является отношение к новичкам. Например, в МТБанке для «мягкого» и планомерного вхождения нового сотрудника в должность и коллектив действует программа адаптации/наставничества. С недавнего времени адаптационная программа включает в себя Welcome-тренинг – это креативная форма адаптации новых сотрудников в компании. Данное мероприятие проходит раз в месяц продолжительностью полтора часа, что в свою очередь позволяют быстро «включить» нового сотрудника в жизнь компании, в неофициальной форме погрузить новичков в свое информационное поле. Проведение таких мероприятий позволяет нам выдать максимум информации о компании за короткое время: познакомить с первыми лицами, дать информацию о правилах, нормах, традициях МТБанка, показать новичкам реальный образ компании и ответить на волнующие их вопросы. Грамотно выстроенный процесс адаптации помогает уменьшить затраты на поиск новых сотрудников, снижает количество увольнений на испытательном сроке и помогает сформировать кадровый резерв из сотрудников, выполняющих функции кураторов [2].

А в Белгазпромбанке была внедрена программа вводного обучения для новых сотрудников «Адаптация», согласно которой каждый новый работник получит «Руководство для нового сотрудника», в котором предоставлена вся необходимая информация [3].

В Альфа-Банке для того, чтобы сотрудники были вовлечены во внутрикорпоративное общение, был создан корпоративный журнал, а также был создан корпоративный интернет-дневник-А-блог. Основная цель внедрения данного журнала и блога – это получение оперативного и эффективного канала связи [4].

Таким образом, из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что в банковской сфере Республики Беларусь должное внимание уделяется организации внутрикорпоративной коммуникации, а в рамках корпоративной коммуникации особую роль играет адаптация новых сотрудников и их успешное внедрение в коллектив.

Если обратиться к такому элементу корпоративной культуры как развитие и самореализация работников, то можно выделить 4 основных направления по осуществлению развития потенциала сотрудников:

- тренинги, семинары;
- участие в проектах, стажировки в других организациях и за границей;
- посещение конференций и круглых столов, использование компьютерных программ обучения, изучение тематической литературы;
- принцип наставничества.

Например, с начала года ЗАО Банк ВТБ (Беларусь) реализовал 186 внешних учебных программ для своих сотрудников. В 2014 году 480 специалистов банка прошли обучение с привлечением внешних экспертов – тренеров из России, Литвы, Латвии, Украины, Грузии, Азербайджана, Венгрии и Италии. Для сравнения в 2013 году в образовательных программах приняли участие 404 сотрудника. Пройти внешнее обучение могут все работники банка, независимо от категории и занимаемой должности в соответствии с планом обучения и потребностями структурных подразделений. Также в этом году к действующим формам образования добавились: коучинг, вебинары, консультационные услуги в форме круглых столов и симпозиумы [5].

Также в некоторых банках уже внедрена система дистанционного обучения WebTutor, например, в банке БелВЭБ. В 2013 году еще один из крупнейших банков Беларуси Банк БелВЭБ запустил в промышленную эксплуатацию Систему дистанционного обучения WebTutor. Руководство банка понимает, что основным активом компании являются квалифицированные кадры, поэтому неспроста для автоматизации HR- процессов была выбрана лучшая российская LMS [6].

Реализация образовательных программ для сотрудников банка осуществляется и через подписание договора о сотрудничестве банка и института, например в 2013 году был подписан договор о долгосрочном сотрудничестве между Институтом бизнеса и менеджмента технологий БГУ и Белинвестбанком [7].

Для того чтобы изучить такие элементы корпоративной культуры, как организация питания сотрудников, основополагающие ценности, удовлетворенность работников системой стимулирования и отношение к внутреннему распорядку, мы провели анкетирование среди сотрудников следующих банков: ОАО «Белинвестбанк», ОАО «Белгазпромбанк», ЗАО «МТБанк».

В каждом банке было опрошено 20 респондентов, которые дали ответ на следующие вопросы:

1. Имеет ли Ваша организация место для приема пищи? Нужно подчеркнуть:
  - Да, имеет, столовая/кафе, где можно купить полноценный обед.
  - Да, имеет, оборудованная кухня, где можно попить кофе/чай и скушать принесенный с собой обед.
  - Нет, не имеет.
2. Определите периодичность питания.
  - Один обеденный перерыв (1 час).
  - Обеденный перерыв и 1–2 кофе-паузы.
  - Обеденный перерыв и иные приемы пищи по мере необходимости.
3. Имеют ли место отклонения от распорядка (опоздания на работу, затрачивание большего времени на обед или другие перерывы)?
  - Да, но нет никакой системы наказаний, кроме устного выговора.
  - Да, это чревато только лишением премии или применением других мер материального стимулирования.
  - Да, но это может привести и, в конечном счете, приведет к увольнению, поэтому такие случаи бывают крайне редко.
  - Нет, отклонения от распорядка в нашей организации недопустимы.
4. Что Вы больше всего цените в Вашей организационной жизни?  
Примерные варианты ответа (можно написать свой вариант):
  - То, что руководство придает значение проведению различных корпоративных мероприятий.
  - То, что данная организация дает возможности для развития и повышения квалификации.
  - То, что руководство заинтересовано не только в повышении эффективности работы организации, но и в улучшении условий работы сотрудников.
  - То, что организация создает условия для карьерного роста сотрудников и при планировании карьеры руководствуется личными и профессиональными характеристиками сотрудника, т. е. не поддается влиянию субъективных факторов.
  - Ваш вариант ответа:
5. Довольны ли Вы системой материального и нематериального стимулирования?
  - Да.
  - Нет, предлагаю внести следующие изменения:

В ходе анкетирования было установлено, что два из трех банков имеют оборудованную кухню, где можно покушать или попить кофе, и только в ЗАО «МТБанк» кухни для сотрудников не оборудованы.

Важно отметить такую особенность организационной культуры ОАО «Белгазпромбанк»: 60 % опрошенных на вопрос, как часто они принимают пищу во время рабочего дня, ответили, что имеют только один обеденный перерыв продолжительностью один час; а в ОАО «Белинвестбанк» и ОАО «Белгазпромбанк» 100 % опрошенных, помимо обеденного перерыва, имеют еще 1–2 кофе-паузы.

На вопрос о дисциплине ответы сотрудников распределились следующим образом: МТБанк – 30 % респондентов считают, что в банке нет никакой системы наказаний за отклонение от распорядка, кроме устного выговора, 70 % утверждают, что это чревато только депремированием; Белинвестбанк – 80 % респондентов ответили, что случаи нарушения трудовой дисциплины бывают крайне редко, так как могут привести к увольнению, 20 % убеждены, что таких случаев вовсе не бывает; Белгазпромбанк – 40 % опрошенных – приведет к лишению премии, 60 % – к увольнению, поэтому не практикуется вовсе.

По результатам ответов на вопрос под номер четыре можно сделать вывод о том, что в организациях, работающих в банковской сфере, сотрудники больше всего ценят то, что у них есть возможность быстрого карьерного роста, который происходит за счет их личных и профессиональных качеств, без влияния субъективных факторов, а также тот факт, что организация предоставляет возможность развития и повышения квалификации.

Еще одним важным элементом корпоративной культуры является одобрение сотрудниками системы стимулирования. По результатам анкетирования 90 % всех респондентов ответили, что они довольны системой материального и нематериального стимулирования, при этом 6 сотрудников не довольны, 5 из которых – сотрудники МТБанка, 2 – Белинвестбанка.

Отсюда можно сделать вывод, что корпоративная культура в банковской сфере имеет свои особенности, наиболее важной из которых является строгое следование правилам внутреннего распорядка, а также высокий уровень удовлетворенности работников системой стимулирования. С каждым днем организационная культура в данной сфере совершенствуется, к примеру, внедряются новые образовательные и адаптационные программы, что может служить

### Литература

1. Кибанова, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой / А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2014. – 79 с.
2. Welcome-тренинг МТБанк // Сайт МТБанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mtbank.by/about/3step>. – Дата доступа : 24.02.2015.
3. Корпоративный журнал Белгазпромбанка//NOTE №7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.m.belgazprombank.by/print/about/press\\_centr/books/2013//](http://www.m.belgazprombank.by/print/about/press_centr/books/2013//) – Дата доступа : 24.02.2015.
4. Интернет-дневник-А-блог // Сайт инфобанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://infobank.by/1266/default.aspx>. – Дата доступа : 24.02.2015.
5. Данные по образовательным программам // Банк ВТБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://myfin.by/>. – Дата доступа : 24.02.2015.
6. Система дистанционного обучения WebTutor // Банк БелВЭБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://medium-centr.by//>. – Дата доступа : 24.02.2015.