

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЖУРНАЛИСТИКИ
ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ
Кафедра технологий коммуникации

КАШЕТА
Екатерина Станиславовна

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В БАНКОВСКОЙ
СФЕРЕ**

Дипломная работа

Научный руководитель:
старший преподаватель
А.В. Колик

Допущена к защите

«___» _____ 2018 г.

Зав. кафедрой технологий коммуникации
кандидат философских наук, доцент И.В. Сидорская

Минск, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ	3
ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	6
ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЕЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ	10
1.1. Понятие, принципы и методы формирования корпоративной культуры в организации	10
1.2. Специфика формирования корпоративной культуры в банковской сфере	28
1.3. Использование корпоративной культуры в банковской сфере за рубежом	35
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	46
2.1. Опыт формирования корпоративной культуры в ОАО «Белагропромбанк»	46
2.2. Опыт формирования корпоративной культуры в ОАО «Приорбанк»	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	81
ПРИЛОЖЕНИЕ В	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	94

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит: 67 стр., 51 источник, 6 приложений.

Ключевые слова: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, РЕБРЕНДИНГ, БАНКОВСКАЯ СФЕРА, ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, КОММУНИКАЦИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ.

Объект исследования – формирование корпоративной культуры.

Предмет исследования – формирование корпоративной культуры в банковской сфере.

Цель дипломной работы – определить особенности и способы формирования корпоративной культуры в банковской сфере.

Методы исследования: сравнительный анализ, моделирование, классификация, интервьюирование, SWOT-анализ.

Полученные результаты: в дипломном проекте осуществлен комплексный анализ особенностей формирования корпоративной культуры в банковской сфере. В ходе исследования выявлено, что значение корпоративной культуры в деятельности банка достаточно высоко. ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк» осознают важность работы с усовершенствованием корпоративной культуры в банковской сфере и ведут активную работу в данном направлении; для каждой организации требуется создание собственной корпоративной культуры; работа с корпоративной культурой и ее совершенствование оказывают непосредственное влияние на внешний имидж банка.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью повышением уровня предоставления банковских услуг. Корпоративная культура играет большую роль в решении данной задачи.

Новизна дипломной работы обусловлена тем, что в теоретическом аспекте тема корпоративной культуры в банковской сфере изучена недостаточно. Также до настоящего времени известно небольшое количество примеров комплексного подхода к формированию корпоративной культуры белорусских банков.

Область возможного практического применения: результаты исследования, а также предложенные рекомендации по оптимизации корпоративной культуры, можно использовать при формировании корпоративных культур исследуемых банков.

Автор работы подтверждает достоверность материалов дипломной работы, а также самостоятельность её выполнения.

РЭФЕРАТ

Дыпломная праца: старонак – 67, крыніц – 51, дадаткаў – 6.

Ключавыя словы: КАРПАРАТЫЎНАЯ КУЛЬТУРА, РЭБРЭНДЫНГ, БАНКАЎСКАЯ СФЕРА, ТЭХНАЛОГІІ ФАРМІРАВАННЯ КАРПАРАТЫЎНАЙ КУЛЬТУРЫ, КАМУНІКАЦЫЯ, АПТЫМІЗАЦЫЯ.

Аб’ект даследавання – фарміраванне карпаратыўнай культуры.

Прадмет даследавання – фарміраванне карпаратыўнай культуры ў банкаўскай сферы.

Мэта дыпломнай працы – вызначыць асаблівасці і спосабы фарміравання карпаратыўнай культуры ў банкаўскай сферы.

Метады даследавання: параўнальны аналіз, мадэляванне, класіфікацыя, інтэрв’юіраванне, SWOT-аналіз.

Атрыманыя вынікі: у дыпломнай працы ажыццяўляўся комплексны аналіз асаблівасцяў фарміравання карпаратыўнай культуры ў банкаўскай сферы. Падчас даследавання выяўлена, што значэнне карпаратыўнай культуры ў дзейнасці банка дастаткова высокае. ААА «Белаграпрамбанк» і ААА «Парытэтбанк» усведамляюць важнасць працы па ўдасканаленні карпаратыўнай культуры ў банкаўскай сферы і вядуць актыўную працу ў дадзеным накірунку; для кожнай арганізацыі патрабуецца стварэнне ўласнай карпаратыўнай культуры; праца з карпаратыўнай культурай і яе ўдасканаленне наўпрост уплывае на знешні імідж банка.

Аktуальнасць дадзенай працы абумоўлена неабходнасцю павышэння ўзроўню банкаўскіх паслуг. Карпаратыўная культура грае вялікую ролю ў вырашэнні дадзенай задачы.

Навізна дыпломнай працы абумоўлена тым, што ў тэарэтычным аспекце тэма карпаратыўнай культуры ў банкаўскай сферы вывучана недастаткова. Разам з гэтым, да цяперашняга часу вядома невялікая колькасць прыкладаў комплекснага падыходу да фарміравання карпаратыўнай культуры беларускіх банкаў.

Вобласць магчымага практычнага выкарыстання: вынікі даследавання, а таксама прапанаваныя рэкамендацыі па аптымізацыі карпаратыўнай культуры можна выкарыстоўваць падчас фарміравання карпаратыўнай культуры бакаў, якія мы даследавалі.

Аўтар працы пацвярджае дакладнасць даследавання, а таксама самастойнасць яго выканання.

THE ABSTRACT

The graduate work consists of 64 pages, 51 sources and 5 appendices.

Key words: CORPORATE CULTURE, REBRANDING, BANKING SECTOR, MECHANISMS OF CORPORATE CULTURE FORMATION, COMMUNICATION, ENHANCEMENT.

The subject of the study is to determine mechanisms of corporate culture formation.

The object of the study is to determine mechanisms of corporate culture formation in a banking sector.

The purpose of this study is to estimate peculiarities and mechanisms of corporate culture formation in a banking sector.

Research methods: comparative analysis, modelling, classification, interviewing, SWOT analysis.

The following results have been obtained: integrated analysis of peculiarities of corporate culture formation in a banking sector. The study has identified that the corporate culture is vitally important in the bank activities. JSC “Belagroprombank” and JSC “Paritetbank” understand the importance of corporate culture improvement in bank sector and are active in this area; each company should create their own corporate culture; improvement of corporate culture has a direct impact on the external image of the bank.

The relevance of the research work is caused by the need to enhance the level of banking services.

Scientific novelty of the graduate work is due to the fact that the theoretical tools for the study of corporate culture in a banking sector are very limited. Besides of that, today there are only few examples of multifaceted approach in the field of corporate culture formation in Belarusian banks.

Possible applications of the study: the results of the research and proposed recommendations in the field of optimizing the corporate culture can be used to form the corporate cultures of the studied banks.

The author of the work confirms the reliability of the materials which is used in this graduate work, as well as the independence of its implementation.

Kasheta E.S.

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

АПК – агропромышленный комплекс

БАПБ – Белагропромбанк

КСО – корпоративная социальная ответственность

ОАО – открытое акционерное общество

СМИ – средства массовой информации

ЦА – целевая аудитория

ЦАП – центральный аппарат

ЦБУ – центр банковских услуг

ВВЕДЕНИЕ

Общество является сложнейшей коммуникативной системой. Коммуникация, информация и знания – движущие силы этой системы и прогресса, которые содействуют повышению уровня и качества жизни.

Коммуникация является неотъемлемой частью современного мира и помогает человеку не только узнавать какую-либо информацию, но и передавать её.

Потребность изучения корпоративной культуры обусловлена развитием рыночной экономики. Специалисты в сфере коммуникации давно поняли, что корпоративная культура является основой жизненного потенциала организации: она определяет, ради чего люди стали членами одной компании; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе.

Еще основатель крупнейшей автомобильной корпорации Генри Форд за руку здоровался со своими рабочими и поздравлял их с семейными торжествами. Таким образом, на заводах Форда создавалась общая благоприятная атмосфера среди персонала всех уровней. В последние годы корпоративную культуру стали признавать в работах по бизнес-администрированию одним из основных показателей, необходимым для правильного понимания управления компанией.

Корпоративная культура – это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности. Анализ и развитие положительных тенденций в динамике корпоративной культуры позволяют повысить конкурентоспособность любого экономического объекта, в том числе и корпорации, особенно в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды, а совершенствование корпоративной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования корпораций.

Тема данной дипломной работы: «Формирование корпоративной культуры в банковской сфере».

Объект исследования работы – формирование корпоративной культуры.

Предмет исследования – формирования корпоративной культуры в банковской сфере.

Актуальность выбора данной темы дипломной работы обусловлена несколькими обстоятельствами:

- грамотная разработка и реализация корпоративной культуры способствует повышению эффективности работы предприятия;
- современные рыночные отношения диктуют предприятиям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой корпоративной культурой;
- корпоративная культура позволяет организации сформировать собственный, неповторимый облик в глазах клиентов и партнеров, что является достаточно важным фактором конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.

Цель дипломной работы – определить особенности и способы формирования корпоративной культуры в банковской сфере.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) определить значение корпоративной культуры в деятельности учреждений банка;
- 2) исследовать роль корпоративной культуры за рубежом и в Республике Беларусь;
- 3) изучить основные способы коммуникации внутри банка;
- 4) исследовать корпоративную культуру ОАО «Белагробромбанк»;
- 5) исследовать корпоративную культуру ОАО «Приорбанк»;
- 6) выявить основные методы и способы формирования корпоративной культуры.

В работе нашли применение следующие теоретические и эмпирические методы исследования: сравнительный анализ, моделирование, классификация, интервьюирование.

Дипломная работа состоит из двух глав. В первой главе мы изучили составляющие корпоративной культуры, рассмотрели корпоративную культуру организаций за рубежом. А также изучили методы исследования и формирования корпоративной культуры в банковской сфере. Во второй главе мы исследовали корпоративную культуру ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк». Также в этой главе мы определили рекомендации по укреплению корпоративной культуры ОАО «Паритетбанк».

Необходимо отметить, что литература по теме коммуникации представлена в основном, в виде отдельных материалов, предоставленных сотрудниками БАПБ, интервью с представителями банка, статей, опубликованных в печатных и электронных СМИ, а также на отраслевых порталах в сети Интернет.

В данном исследовании теоретической базой стали учебные пособия, научные публикации, а также информация из Интернет-ресурсов. Основные используемые источники: И.В. Сидорская «Коммуникация в организациях», М.В. Петрович «Управление персоналом», А. И. Соловьев «Основы информационно-коммуникационной деятельности», официальный сайт ОАО «Белагропромбанк», официальный сайт ОАО «Паритетбанк». Практическую базу составили: работа в исследуемом ОАО «Белагропромбанк», интервью с представителями топ-менеджмента исследуемых банков.

В дипломной работе нашли применение знания, полученные на ранее изучаемых дисциплинах: «Теория коммуникации», «Основы информационно-коммуникативной деятельности», «Внутриорганизационная коммуникация», «Теория и практика связей с общественностью», «Теория и практика рекламы», «Отраслевой PR», «Маркетинг и менеджмент коммуникационной деятельности», «Социология».

ГЛАВА 1

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЕЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

1.1. Понятие, принципы и методы формирования корпоративной культуры в организации

Упоминания об организационной или корпоративной культуре практически отсутствовали в научной литературе вплоть до 1970 года. Основы теории организационной культуры, по мнению многих исследователей, заложил антрополог Клиффорд Гертц в своей работе «The Interpretation of Cultures», датируемой 1973 г [36, с.123]. В «классическом» понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании с момента появления организации и до самого конца — вне зависимости от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Грамотное управление корпоративной культурой оказывает самое положительное влияние на бизнес компании.

В научной литературе распространено мнение, что корпоративная культура не только объединяет всю организацию, но обладает реальным материальным выражением, а руководство может ее идентифицировать и ею управлять для достижения наилучших результатов в производственной деятельности. Так, Т. Петерс и Р. Ватерман, Т. Дил и А. Кеннеди считают высокую производительность компании лишь результатом полного признания и усвоения сотрудниками всех корпоративных ценностей. Также существует идея, что культура является коллективной совестью организации и потому может быть подвержена манипуляции со стороны сотрудников [30]. Данное положение подкрепляется работой М. Шнейдера (1979 г.), посвященной организационному климату, работами К.Арджириса и Д.Шона (1978г.) об организационном познании, работой А. Петтигру (1985 г.) о смысле корпоративной истории и, наконец, работой Э. Шейна (1987 г.) об основных понятиях корпоративной культуры [46, с.215].

В 1980-х гг. интерес к корпоративной культуре возрос еще существеннее. По мнению некоторых авторов, (к примеру, Э. Шейна) она обрела статус нового направления исследований в рамках теории организации. В отличие от исследователей теории организации, акцентировавших свое внимание на власти и правилах, а также полагавших, что рациональное поведение есть основа для принятия решения, приверженцы культурологического подхода стали выделять ценности и

нормы, а ответственность за принятые решения переложили на убеждения и представления. Большие надежды возлагались на корпоративную культуру еще и потому, что ее внимательное изучение поможет впоследствии объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

Возросший интерес к изучению корпоративной культуры обусловлен научным выводом о том, что корпоративная культура любой организации напрямую воздействует на все производственные показатели данной организации. Данный вывод обусловлен следующими обстоятельствами.

Во-первых, произошла качественная трансформация структуры и характера организаций. Вследствие процессов деструктуризации и децентрализации уменьшилась необходимость контролировать действия сотрудников, а значимость корпоративной культуры, наоборот, значительно возросла. Теперь именно на нее возлагается обязанность и ответственность скреплять организацию в единое целое. Поэтому организации, в которых наличествует мощная корпоративная культура, не нуждаются в жестком административном контроле и иерархической бюрократии, ведь благодаря развитым и хорошо усвоенным корпоративным нормам, сотрудники сами в состоянии принять верное решение, соответствующее ценностям и философии корпорации.

Во-вторых, как показывают исследования, политика всех крупных и успешных корпораций, непременно базируется на представлении о корпоративной культуре как секрете успеха. Так, исследователи Коллинз и Поррас в книге «Built to Last», сравнивая развитие и функционирование 18 успешных компаний с их менее удачливыми конкурентами, пришли к выводу, что все успешные компании активно пропагандировали свою идеологию, все сотрудники неукоснительно соблюдали провозглашенные принципы, а от новоприбывших членов строго требовалось вписаться, прежде всего, в идеологические рамки организационной деятельности [30]. Помимо этого, авторы отметили такое качество этих организаций, как способность легче адаптироваться к изменениям.

В-третьих, связь между корпоративной культурой компании и ее производственной успешностью нашла свое выражение в количественных, эмпирических показателях, в частности, в исследовании Дж. Коттера и Дж. Хескетта. Они установили, что в центре внимания успешных организаций всегда стояли люди – акционеры, покупатели, сами сотрудники. К примеру, в компаниях Wall-Mart, PepsiCo и Hewlett-Packard менеджеры в первую очередь учитывали интересы клиентов, акционеров и служащих. И напротив, сотрудники малоуспешных компаний отличались самонадеянностью и самоуверенностью, мало считались с мнением клиентов или акционеров, а к

всякого рода изменениям внутри организации относились довольно враждебно.

После сравнения 12 компаний с развитой корпоративной культурой и 20 компаний со слабой за промежуток с 1977-1988 гг., Коттер и Хескетт обнаружили, что первая группа компаний по всем важным показателям (доходам, стоимости акций, чистой прибыли) превосходит вторую группу [18].

В научной литературе нет общепринятой формулировки понятия «корпоративная культура». Так, существует три основных подхода к пониманию корпоративной культуры, рассмотренные в работе Л. Смирсича в 1983 г. [36], которые мы и рассмотрим далее.

В рамках первого подхода корпоративная культура предстает в виде достаточно широкой категории. Под культурой понимается масса норм, ценностей и установок, которые формируются у человека под влиянием общества, общественной деятельности и разнообразных социальных взаимодействий. Организация же выступает лишь в качестве контекста, в рамках которого реализуются все переменные национальных культур. Следовательно, именно представления сотрудников влияют на организацию, а не наоборот.

Второй подход основан на мнениях таких исследователей, как М. Лоуис, С. Сиел, Дж. Мартин, М. Пауэрс, Т. Дил и А. Кеннеди и гласит, что организации сами являются творцами корпоративных культур. Адепты этого направления акцентируют свое внимание на ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством компании посредством установленных правил, структуры, норм и целей [26].

И, наконец, третий подход приравнивает корпоративную культуру к организации, то есть подобная культура является первостепенной сутью любой организации. В рамках данного подхода, культуру и организацию нельзя рассматривать отдельно друг от друга.

Главная функция и важная заслуга корпоративной культуры состоит в том, что она сплачивает воедино и четко организует сотрудников, а также обеспечивает определенную согласованность их действий. Благодаря ей сотрудникам легче ориентироваться, принимать решения и выстраивать свое поведение. Однако корпоративная культура должна быть гибкой и уметь приспосабливаться и меняться в зависимости от условий окружающей среды.

Таким образом, корпоративную культуру можно представить, как «комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера по пути

к успеху и процветанию». Кроме того, это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Несколько иное, но во многом созвучное определение дает Н.Н. Могутнова в своей работе «Корпоративная культура: понятие, подходы» [26]. Согласно ее трактовке, корпоративная культура предстает «в качестве ценностей, традиций и норм, которые разделяются всеми членами трудового коллектива и являются базой формирования у сотрудников чувства сопричастности к организации».

Эдгар Шейн, много лет изучавший основные процессы в области корпоративной культуры, рассматривает ее с точки зрения динамики, адаптации и интеграции организации и дает следующее определение: «совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [46].

А вот как понимают корпоративную культуру российские исследователи О. Виханский и А. Наумов: «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидами через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [7].

В работе А.В. Спивака «Корпоративная культура» данный тип культуры понимается как «система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [42].

В.В. Козлов в своей монографии, посвященной предмету и проблемам организационной культуры, пишет, что «это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации» [17].

И, наконец, приведем определение Т.О. Соломанидиной, которое резюмирует все вышесказанное [37]. Итак, корпоративная культура есть «социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху».

Общий смысл сказанного идентичен во всех определениях – корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Несмотря на то, что корпоративная культура представляет довольно сложную и многофункциональную систему, набор ее главных функций остается неизменным:

1. Познавательная. В рамках работы в организации сотрудники могут реализовать свое стремление к познанию нового и удовлетворить свою любознательность.
2. Ценностно-образующая. Корпоративная культура призвана формировать у людей верное понимание ценностей, которые предлагает окружающий мир. Организация берет на себя роль своеобразного фильтра, который может как ускорять, так и замедлять процесс усвоения ценностей.
3. Коммуникационная. Эта функция призвана удовлетворить потребность в актуальной информации. Эффективная коммуникация осуществляется благодаря усвоенным ценностям, нормам делового поведения и этикета, этике корпоративного общения. Такая коммуникация обеспечивает взаимопонимание, взаимодействие сотрудников.
4. Нормативно-регулирующая. Данная функция имеет интеграционную направленность и призвана обеспечивать идентификацию сотрудников с организацией, регулировать их поведение и направлять его в русло предсказуемости и управляемости.
5. Мотивирующая. Чтобы мотивировать сотрудников к трудовым свершениям и высокой производительности, организация должна представлять собой некий идеал с благородными целями, дружным

сплоченным коллективом, развитой системой социального и материального поощрения, демократическим стилем руководства. Все это, в качестве неотъемлемых элементов корпоративной культуры будет оказывать большое влияние на сотрудников, которые сами выступают частями этой слаженной системы.

6. Инновационная. Благодаря этой функции организация способна занять достойное место на рынке даже в условиях жесткой конкуренции. В основе лежат ориентация на запросы клиентов, а также готовность к внедрению инноваций и риску. В результате успешного достижения данных целей, корпорация создает свой положительный имидж и завоевывает высокий авторитет у конкурентов, клиентов и поставщиков.
7. Стабилизационная. В данном случае важно обеспечение социальной стабильности внутри организации, достижение компромисса в решении любых спорных вопросов, путем влияния важнейших элементов корпоративной культуры и роста сплоченности коллектива.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, сотрудники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и так далее.

Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. Существует масса подходов к определению атрибутов, которые характеризуют и идентифицируют культуру организаций как на макро -, так и на микроуровнях.

Согласно С. Роббинсону, выделяют 10 основных критериев корпоративной культуры:

- личная инициатива, то есть степень независимости и ответственности, которой организация наделяет своего сотрудника;
- степень готовности сотрудника пойти на риск;
- направленность действий, то есть наличие четко установленных организацией целей и ожидаемых результатов по их достижению;
- согласованность действий, то есть степень взаимодействия сотрудников внутри организации;
- управленческая поддержка, то есть наличие помощи и поддержки сотрудникам со стороны управленческих служб;
- контроль, то есть наличие правил и инструкций для координирования действий сотрудников;
- идентичность, то есть отождествление сотрудников с организацией;

- система вознаграждений, то есть наличие системы и практики поощрения сотрудников;
- конфликтность, то есть возможность сотрудника пойти на конфликт с организацией;
- модели взаимодействия, то есть наличие внутри организации формальной иерархии и степени подчиненности [18].

Рассмотрим значение корпоративной культуры и ее влияние на деятельность организации. Как полагает В.В. Козлов, корпоративная культура есть ключевой фактор, основной элемент, в деле выполнения компанией своей миссии [19]. Чем дольше существует компания, тем более обширный опыт в сфере решения разнообразных проблем она имеет. В результате значение корпоративной культуры со временем также возрастает, поскольку в ней отражены прошлые решения руководства, приводившие компанию к успеху.

Кроме того, корпоративная культура может, как служить на благо организации, так и препятствовать ее развитию. В первом случае будет создана благоприятная обстановка, в которой происходит повышение эффективности производства и успешно внедряется нечто новое. Второй случай характеризуется образованием барьеров, которые являются причиной сопротивления всему новому, отсутствия контактов и, как следствие, препятствуют выработке корпоративной стратегии. Важность и уникальность корпоративной культуры заключены в ее задаче – обеспечить организации ее желаемое будущее. Именно поэтому корпоративная культура – главное достояние системы внутренних ценностей компании.

В современном мире произошло разительное изменение в отношении не только к бизнесу, но и к сотрудникам компаний. Представители новой бизнес-элиты отныне на первое место ставят человеческую индивидуальность, поскольку именно в ней видят ключ к успеху. Вот как Билл Гейтс характеризует тип управленческой культуры в своей организации: «Наша корпоративная культура призвана создавать благоприятную атмосферу для творчества и для полной реализации потенциала каждого сотрудника. При том, что Microsoft – огромная компания, активно использующая огромные ресурсы, она сохраняет структуру небольших динамичных групп, где каждый чувствует, что от него многое зависит. Идеи генерируются конкретными людьми, и Microsoft делает все, чтобы дать этим творческим людям возможность довести дело до реального результата» [9].

Существует множество классификаций корпоративных культур. Как правило, исследователи сосредотачивают свое внимание на каком-то

конкретном аспекте – отсюда разнообразие подходов. Американский исследователь Чарльз Хэнди в 1981 году, обобщив ранние работы по этому вопросу, предложил одну из наиболее популярных классификаций, учитывающую влияние власти, роли, заданий и личности. Более наглядно данная классификация рассмотрена в Приложении А, а схематично – на рисунке 1.

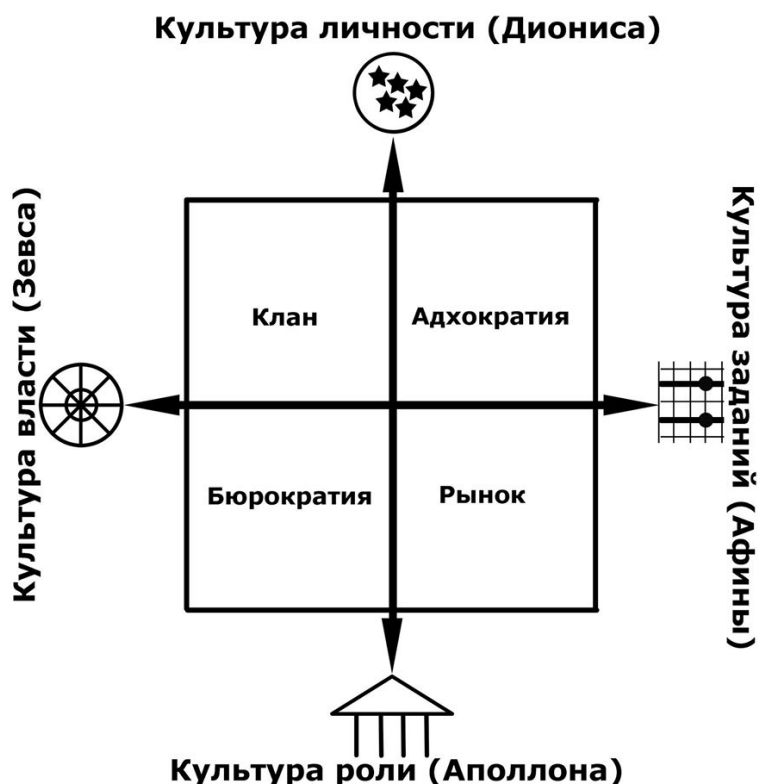


Рисунок 1. Типология организационных культур по модели Чарльза Хэнди
Примечание – Источник [24, с. 65].

«Культура власти» – особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы достаточно часто осуществляются по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами.

Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

«Культура роли» характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация, которую можно представить в виде храма. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

В культуре роли основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятнее всего, будет успешно действовать в стабильном окружении, со

стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует.

Отдельному служащему культура роли дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров.

«Культура задачи» сориентирована, в первую очередь, на решение задач и реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.

Самыми значительными властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Ее структуру лучше всего представить в виде сетки, где некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Культура задачи лучше всего подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции.

Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо. Менеджер в такой культуре должен быть гибким, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой.

«Культура личности» – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить, как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, так как организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность.

Исследователи Т. Дил и А. Кеннеди, рассматривая корпоративную культуру, выделяют два основных признака: присущую деятельности организации степень риска и скорость обратной связи или оценки принятых решений. Типология по модели Дила-Кеннеди указана на рисунке 2.

высокая степень риска	Культура «ставка на свою компанию»	Культура «крутого парня, мачо»
	Культура процесса (бюрократия)	Культура «хорошо потрудился, хорошо отдохнул»
низкая степень риска		

Рисунок 2. Типология организационных культур по модели Дила-Кеннеди

Примечание – Источник [47, с. 36].

На основании этих характеристик, они выделяют следующие четыре типа корпоративных культур:

- Tough guy culture («культура «крутых парней») – сотрудники такой компании стремятся к быстрому получению прибыли путем рискованных действий. Обычно, компании с подобным типом культуры добиваются успеха в короткие сроки, но также скоро прогорают и уходят. В условиях быстрой оценки деятельности возможность производить стратегическое планирование отсутствует. К таким компаниям относятся строительные, косметические, рекламные фирмы.

- Work hard, play hard («кто хорошо потрудился, тот хорошо отдохнул») – низкая степень риска, но высокая обратная связь. Секрет успеха – активная деятельность. Хороший пример – компании, занятые в сфере продаж больших партий товаров массового производства.

- Bet-your-company («ставка на свою компанию») – преобладает высокая степень риска вместе с долгим ожиданием результатов. Пример – нефтяные или авиакомпании.

- Process culture («культура процесса») – небольшой риск и медленные обратные связи. Такая схема присуща правительственным бюрократическим организациям, а также производствам с разветвленной системой контроля и власти. Сотрудники подобных предприятий занимаются своей работой довольно скрупулезно, обращая внимание на малейшие нюансы и детали. Кроме того, такая система хорошо защищена от постороннего вмешательства.

Американский исследователь Фонс Тромпенаарс предлагает классификацию культур, опираясь на национальные культурные

предпочтения руководителей и сотрудников организации. По его мнению, особенно важными являются следующие три аспекта: отношения между сотрудниками и самой организацией; иерархия подчинения; личные представления сотрудников об организации, ее успехе и целях, а также о своем положении в ней. Исходя из этого, Ф. Тромпенаарс выделяет четыре типа корпоративных культур, довольно отличных друг от друга. Подробная информация указана в Таблице 1.

Тип культуры	«Семья»	«Эйфелева башня»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»
Степень централизации управления	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Объект ориентации	Реализация указаний «сверху»	Определение ролевых функций	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей
Страны и регионы распространения	Азия, арабские страны, Латинская Америка	Германия, Австрия, Венгрия, Австралия, Новая Зеландия	Корпорации США, Канады, Англии, скандинавских стран	Мелкий и средний бизнес Великобритании, Канады, Дании, технополисы в США

Таблица 1. Типология корпоративной культуры по модели Ф. Тромпенаарса

Примечание – Источник [12, с.27]

«Семья». К данному типу относятся организации, где преобладают тесные отношения между сотрудниками, и в то же время наблюдается строгая иерархическая структура (руководитель – отец, подчиненные – дети). Подобный тип культур присущ организациям в странах, где индустриализация свершилась достаточно поздно: Япония, Италия, Греция, Южная Корея, Сингапур, Испания, поскольку в таких странах сохранились

некоторые феодальные традиции при резком переходе от феодального строя к индустриальному.

Мышление, обучение, изменение. Данная культура делает акцент на получении интуитивных знаний, на развитии людей, нежели на знаниях рациональных и использовании человеческой силы. Очень ценно личное впечатление о человеке — оно ставится едва ли не выше эмпирического знания о нем. Личные беседы и субъективный взгляд предпочтительней официальных анкет и объективных данных. В процессе работы важнее не что делается, а кто делает. Безусловно, политику компании определяют ее первые лица.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Из-за главенствующей роли тесных взаимоотношений и личных впечатлений, сотрудники таких организаций лучше всего мотивируются признательностью и похвалами, нежели деньгами. В ситуациях риска и неопределенности, сотрудники семьи сплачиваются, подобно традиционной семье.

Наиболее нежелательное положение – внутренний конфликт. В таком случае, всю ответственность за его разрешение берет на себя отец-руководитель. В подобных культурах открытая критика начальства не принята.

«Эйфелева башня». Для данного типа корпоративной культуры характерно строгое разделение труда и контроль, осуществляемый с вершины иерархической башни – широкой у основания и сужающейся к вершине. Она олицетворяет бюрократию и «машинный век».

В отличие от иерархии семьи, иерархия «Эйфелевой башни» более строгая: каждый последующий уровень призван контролировать и удерживать низшие. Руководитель в данном случае может быть случайным человеком, хорошо исполняющим роль, а сотрудники могут сделать карьеру благодаря высокой профессиональной квалификации.

Мышление, обучение, изменение. В первую очередь, каждый сотрудник стремится получить новые навыки для последующего продвижения. Преобладает отношение к людям как к капиталу, денежным ресурсам, физической единице, поскольку во главу угла ставится успешное выполнение организационных функций. Все изменения в таком типе культуры сводятся лишь к смене ролей. Если изменились задачи компании, то и профессиональные навыки сотрудников также подлежат изменению. Подобные организации с трудом адаптируются к меняющимся условиям внешней среды, поскольку это влечет целый ряд масштабных преобразований, и, как правило, в таких ситуациях организация подвержена глобальной ломке.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. В таких организациях сотрудников отличает предельная внимательность и точность исполнения, а долг и обязанность – важнейшие элементы корпоративной культуры. Конфликты здесь считаются нарушением устоявшегося порядка, отклонением от нормы, преступлением против эффективности. Для выражения критики и жалоб разработаны специальные каналы, правила и процедуры.

«Управляемая ракета». Данный тип культуры характеризуется ориентацией на выполнение задачи. Основная цель – в достижении поставленной цели. Окончательная ответственность за достигнутый результат лежит на руководителях, даже если те знают или умеют меньше, чем специалисты-профессионалы. Кроме того, все члены коллектива занимают равное положение. Опора культуры такого типа – профессионалы. Корпоративная культура типа «управляемая ракета» часто встречается в Великобритании, США, Канаде и странах северо-западной Европы. Основные критерии – качество выполняемой работы и степень вовлеченности в общее дело.

Мышление, обучение, изменение. Система управления «ракетой» открыта для новых средств, но не для целей. В процессе обучения человек приобретает умение налаживать контакты с другими людьми, успешно выполнять порученную роль, прилагать усилия для разрешения сугубо практических проблем. Оценивают труд чаще всего коллеги, а не вышестоящее начальство. Цели также легко меняются при условии успешного их достижения. Это отчасти является объяснением высокой текучки кадров – профессионалы скорее преданы конкретному проекту, а не компании в целом. По многим параметрам, «управляемая ракета» противоположна типу «семья».

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Этому типу культуры присуща сильная мотивация, поскольку всех сотрудников сплачивает единая цель. Благодаря этому также сглаживаются любые конфликты и недовольства. Эта культура во многом опирается на принципы индивидуализма, а потому имеет все условия для одновременной кооперации и работы различных специалистов. Все члены группы умны и выразительны, однако их сплоченность – это лишь средство, а не цель.

«Инкубатор». Эта культура опирается на идею вторичности организации по отношению к личности сотрудника. В данном случае, организация играет роль своеобразного инкубатора, благодаря которому сотрудники могут заниматься саморазвитием и самовыражением. Цель инкубаторного типа культуры – освободить человека от повседневной

рутины и предложить условия для полноценной творческой деятельности. Это очень личная и равноправная культура, практически лишенная иерархичности.

Люди, чья работа протекает в рамках такой культуры, занимаются развитием и критикой идей, изысканием ресурсов, необходимых в создании нового продукта. Отличное подтверждение существования организаций с таким типом культуры – фирмы в Силиконовой Долине в Калифорнии. Кроме того, сюда же можно отнести группу докторов с совместной практикой, юридических партнеров, аудиторов и других специалистов, которые могут работать самостоятельно, но пожелали объединиться с целью обмена опытом и знаниями.

Мышление, обучение, изменение. Основные принципы и идеи данной культуры – новизна, творчество и развитие. Изменения приветствуются, они происходят достаточно спонтанно, поскольку культура ориентирована на создание новых моделей и не сосредоточена на сохранении старых шаблонов.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Эту культуру отличает огромная степень мотивации всех ее сотрудников. Все без исключения вовлечены в общее дело и стремятся проявить себя лучше всех. Творческий процесс настолько поглощает людей, что на сохранение личной безопасности и получение выгоды уже не остается внимания. Важно одно – если общая цель не будет достигнута, то «инкубатор» просто исчезнет. В отличие от культурного типа «семьи», где лидерство определяется руководящей должностью, в «инкубаторе» оно завоевывается потом и кровью. Конфликт же разрешается либо распадом группы, либо компромиссным решением использовать предлагаемые изменения в качестве новой альтернативы. Разумеется, в чистом виде описанные типы культур практически не встречаются: как правило, они смешаны, но на их фоне все же выделяется один, доминирующий тип, который вполне четко может быть идентифицирован.

Складывающаяся в течение многих лет корпоративная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения вследствие следующих причин.

Во-первых, корпоративная культура эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоемким, требующим незаурядных лидерских

качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей.

Корпоративная культура не создается, а развивается, и направления преобразований должны согласовываться с состоянием корпоративной культуры на данный момент. Степень соответствия состояния корпоративной культуры необходимым преобразованиям указана в Таблице 2 (собственная разработка).

Состояние корпоративной культуры	Вид преобразований
Корпоративная культура не сформирована	Формирование
Корпоративная культура и стратегия соответствуют друг другу	Поддержание
Корпоративная культура не соответствует стратегии	Изменение

Таблица 2. Соответствие состояния корпоративной культуры необходимым преобразованиям

Источник: собственная разработка.

Существуют различные точки зрения на возможность изменить культуру организации. Некоторые исследователи считают, что культуры настолько неуловимы и скрыты, что требуются сложные методы, редкие навыки и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы ее изменить, если возможно. Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого – обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, сотрудники будут сопротивляться изменениям культуры. Однако существует и другая точка зрения, что культуры могут быть изменены, если компании коллективно подойдут к решению этой проблемы.

Перед тем как проводить изменения корпоративной культуры, нужно четко понимать поставленные цели. Изменения в корпоративной культуре стоит предпринимать только тогда, если они способствуют решению каких-либо серьезных проблем, стоящих перед организацией. Запуск программы изменений должен включать набор тщательно согласованных информационных мероприятий, нацеленных на определенные группы и сообщения. Мероприятия должны проводиться по такому графику, чтобы у сотрудников оставалось время на получение и впитывание информации, отклик на нее и обратную связь.

Механизмы изменения корпоративной культуры различны и зависят от того, на какой стадии развития организация находится. Более подробная информация указана в Таблице 3.

Стадия развития	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции. 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии. 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур.
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки избранных субкультур. 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем. 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора.
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения людей со стороны. 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов. 9. Изменение путем навязывания убеждений. 10. Разрушение и перерождение

Таблица 3. Механизмы изменения культуры в соответствии со стадией развития организации
 Источник: собственная разработка

Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания и формирования культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

При изменении культуры возможно изменение поведения. При этом выделяют следующие сочетания изменений в поведении и культуре:

1. Происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае сотрудники могут изменить одно или несколько верований, или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение.

Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно

скорее путем обучения в организации (учиться на своих ошибках), чем обучением вне ее.

2. Изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае члены организации могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины корпоративной культуры. Главная проблема – отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в привычку.

3. Изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Очень сложно определить факт изменения культуры. Когда происходят изменения в поведении членов организации, то их можно увидеть и невооруженным глазом. Что же касается изменений культуры людей, перестройки их отношений и ценностей, то они не всегда лежат на поверхности. Верным признаком изменений корпоративной культуры является тот факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора, сотрудники по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

1.2. Специфика формирования корпоративной культуры в банковской сфере

В первом разделе данной работы мы пришли к выводу, что корпоративная культура существует в любой организации независимо от размеров и сферы деятельности. Она включает в себя корпоративные ценности, систему отношений, складывающихся в ходе профессиональной деятельности, и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками.

В этой связи можно утверждать, что формирование и развитие корпоративной культуры имеет актуальное значение для любого банка,

поскольку в современных условиях его успех и развитие напрямую зависит от восприятия потребителями: позитивной атмосферы, сложившейся в финансово-кредитном учреждении, отношения сотрудников к потребителю услуг, взаимоотношения организации с внешней средой, степени лояльности сотрудников. Вместе с тем корпоративная культура банков требует определенной систематизации, стандартизации, проведения комплекса мероприятий, способствующих качественно новому подходу к внедрению корпоративных стандартов на практике.

К сожалению, в современной практике далеко не все банки следуют принципу клиентоориентированности, который декларируется повсюду, потому что они не включили в свою стратегию формирование такого качества корпоративной культуры, как ориентация на клиента. А если и включили, то не всегда используют ее на практике.

Основная функция банка – работа на клиента, во имя клиента и для клиента. Это та идея, которая должна быть движущей силой каждого действия банковского служащего, каждой высказанной вслух мысли, взгляда, поведения на рабочем месте. Уровень взаимоотношения с клиентами формирует не только имидж банка, но и является эффективным инструментом стратегического развития финансового бизнеса. В связи с этим необходимо постоянно поддерживать и развивать корпоративную культуру кредитной организации.

По-нашему мнению, к основным элементам корпоративной культуры банка относятся:

- миссия и стратегия, основные ценности банка;
- взаимоотношения с клиентами и сотрудниками банка;
- инновационная деятельность;
- обучение персонала, работа с молодежью.

Основные черты корпоративной культуры эффективного банка – здоровый консерватизм в поведении в сочетании с максимальным поощрением проявления деловой инициативы с нацеленностью на конечный результат. Особое внимание нужно уделять соблюдению профессиональной банковской этики. Надо стремиться к максимальной определенности и прозрачности в отношениях с клиентами, что позволяет им располагать подробной информацией об основных принципах деятельности банка. Люди должны быть мотивированы на конечный результат и понимать, как он складывается. Каждый сотрудник на любом уровне должен быть профессионально подготовлен, знать технологию, понимать, к каким последствиям могут привести его действия.

Сотрудники должны быть мотивированы не только заработной платой. Необходимо понимать и использовать такой инструмент, как нематериальная мотивация сотрудников. Это является важной, а может быть, и самой важной частью всей внутренней корпоративной культуры банка. Каждый сотрудник не просто механически выполняет возложенные на него обязанности, а действует, нацеливаясь на конечный результат, который выражается для него лично не только в получении определенного дополнительного материального вознаграждения, но и в соучастии в процессе роста банка, в чем задействованы все без исключения члены коллектива.

Исследование более 300 организаций в США, проведенное Международной ассоциацией бизнес-коммуникации, показало, что:

- встречи лицом к лицу с высшими руководителями – предпочитаемый источник информации для большинства работников;
- руководители высшего уровня не коммуницируют с работниками удовлетворительно, оставаясь невидимыми и недостижимыми для контакта;
- персонал очень критично относится к нежеланию менеджмента выслушать его и действовать в соответствии с его идеями [24].

Формирование корпоративной культуры всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышением конкурентоспособности. Поэтому среди основных целей развитой корпоративной культуры можно выделить:

- концентрирование на конечном результате, а не на процессе;
- командное взаимодействие;
- инициативу «снизу» и инновации;
- самосовершенствование;
- ориентацию на клиента.

В последнее время все больше банков Республики Беларусь внедряют корпоративную культуру в свою практику, декларируя среди основных ценностей компании удовлетворение клиента, сотрудничество с ним и честность, как ключевой фактор успеха любой организации. Причем эти ценности не являются декларативными или формальными, они ценны для всего персонала банка. Сверхурочная работа, если это необходимо для удовлетворения потребности клиентов, является нормой в поведении сотрудников. Основными ценностями каждого специалиста также являются сотрудничество с клиентом для полного удовлетворения его запросов, честность и бескомпромиссность при выполнении работы. Такая корпоративная культура поддерживается личными примерами менеджмента, системой стимулирования, отбора персонала и системой аттестаций.

Кроме того, подобная корпоративная культура действует и при сотрудничестве менеджмента банка с персоналом. Руководство поступает открыто и честно по отношению к сотрудникам, удовлетворяет их потребности в профессиональном и личностном развитии. Все элементы корпоративной культуры действуют системно, усиливая друг друга и способствуя достижению целей банка.

Среди банков существует жесткая конкуренция – в банковской системе Республики Беларусь работают свыше 30 банков, это один из самых высококонкурентных секторов экономики нашей страны. Для успешности банка большое значение имеют не только показатели его деятельности, но и «ощущения» клиентов. Сегодня человек, обратившийся в банк, требует к себе уважительного отношения, и часто именно качество обслуживания становится ключевым, определяющим выбор фактором. Банковский сотрудник, где бы он ни находился, всегда является представителем своего финансово-кредитного учреждения, а потому и вне стен своего учреждения должен способствовать формированию его положительного имиджа и привлекать клиентов.

В качестве примера концентрации вышеизложенных подходов можно привести конкретные корпоративные принципы, которые помогают успешным банкам обеспечивать свои устойчивые позиции на финансовом рынке.

Постоянное развитие и совершенствование. Реализация этого принципа заключается в адекватной оценке себя, определении своих сильных и слабых сторон, желании совершенствоваться как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные. Помимо того, что сотрудников достаточно часто отправляют на семинары, осуществляя внешнее обучение, проводятся еще и внутренние обучающие программы, которые строятся на основе принципов самоопределения в собственном развитии.

Оптимизм как стремление дарить радость. Сотрудники успешных банков чувствуют себя настолько сильными, что постоянно несут в себе мощный позитивный заряд. Этот принцип отражается на отношениях, как между собой, так и с клиентами, партнерами и даже конкурентами. Основной лозунг дня при таком настрое сознания – «Слушайте!». Слушайте клиентов, дилеров, рабочих и инженеров. Их идеи помогают победить. Все проблемы клиентов решаются немедленно.

Мы несем ответственность за то, что говорим и делаем. Если говорить о сотрудниках, то по отношению к ним данный принцип проявляется в «прозрачности управления». Руководящие работники являются для сотрудников эталоном отношения к работе. Они несут

ответственность за свои слова и поступки, определяют собственным примером уровень отношения к работе. Наиболее убедительным всегда был и останется принцип «делай как я», а не «делай как я говорю». Лидеры находятся на переднем фланге, деля с сотрудниками триумфы и поражения, оперативно решая проблемы. Они учатся на собственном опыте и вдохновляют своим примером.

Взаимная поддержка. Руководствуясь данным принципом, люди всегда могут сказать о своей профессиональной группе: «Мы работаем командой. Мы одна семья. Мы уважаем и поддерживаем друг друга. В нашем банке высоко ценится умение работать в команде. Мы различаем так называемый «коллективизм» и навыки командного взаимодействия». Основным критерий различия этих двух понятий – это критерий профессионализма».

Профессионализм. Нет необходимости расписывать все параметры хорошей, качественной работы. Достаточно, чтобы сотрудники по-настоящему прочувствовали правило настоящей профессиональной команды: «То, что мы делаем, мы стремимся делать максимально хорошо. Мы высоко ценим компетентность. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками» [22].

Таким образом, для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников со своим финансово-кредитным учреждением, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре банка или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда сотрудников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в банках, обладающих сильной

организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания).

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает сотрудникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами банка. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности своей компании. Одновременно у них формируется уверенность в том, что работодатель, обладающий такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им. Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, банк побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Глубина корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых сотрудниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние на поведение в организации».

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;

Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в

коммерческом банке может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением банка, его учредителями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры банка, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться корпоративными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации;

Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;

Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на те или иные банковские услуги (например, на кредиты, или обмен валюты), у банка есть две альтернативы: уволить часть

сотрудников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В учреждениях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант.

Кадровая политика банка. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания корпоративной культуры. По движению сотрудников внутри компании сразу становится видно, на основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

Подводя итоги, можно отметить, что каждый банк, стремящейся к долговременному поступательному развитию, должен «уловить» свой корпоративный стиль, который складывается из общепринятых принципов, моральных человеческих устоев, регулируется нормами законодательства. Но обязательно нужно принять во внимание, что есть декларации, а есть составляющие корпоративного стиля конкретного банка, которые связаны со стилем его руководства, с реально поставленными, а не провозглашенными задачами, с ожиданиями владельцев бизнеса, с традициями, устоями. У банка может быть даже свой характер, который складывается из схожести характеров большинства сотрудников.

Кроме того, необходимо грамотно перенести международные стандарты корпоративного поведения в отечественную бизнес-среду. То, что западный банк внедряет достаточно легко и просто, опираясь на ментальность своих сотрудников, в белорусском банке, особенно государственном, зачастую не находит поддержки. В нашей традиции свойственно давать свои оценки происходящему, обсуждать действия коллег и вышестоящих руководителей, клиентов, партнеров. Поэтому принципы новой корпоративной культуры банки должны внедрять с особой осторожностью и щепетильностью. Однако проявленные усилия стоят кропотливой работы, ведь в случае успеха банк с грамотно сформированной корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекателен как для потенциальных сотрудников, так и для акционеров, а также для партнеров по бизнесу и для всего общества.

1.3. Использование корпоративной культуры в банковской сфере за рубежом

В современных условиях руководство любой компании заинтересовано в том, чтобы гибкость и актуальность являлись важными и неотъемлемыми

составляющими корпоративной культуры. В данном пункте мы рассмотрим зарубежную корпоративную культуру Запада и Востока. Западная культура ориентирована на активное развитие всех сфер жизнедеятельности, в том числе и на совершенствование общества и культуры в целом. В основе западного общества, как такового, лежит идея значимости личности и творческое развитие. Социальная динамика западной культуры неравномерна. Продвижение от старого к новому протекает импульсно, ломая уже старые ценностные ориентиры политических и общественно - экономических структур. Н.Н. Могутнова считает: «Запад, являясь носителем творческого начала, постоянного поиска, бунта и перемен и, в то же время, проявляя стремление к постоянному, всестороннему познанию окружающего мира и Вселенной чаще занимает сторону земного материалистического бытия, тем самым, разрушая гармонию, постоянство и органичность собственной духовной и материальной жизни, ее устоев, канонов и устоявшихся норм» [27, с.210]. Восток – противоположность Западу, представляет собой воплощение спокойствия. Человек, воспитанный на Востоке, боится разрушить эту хрупкую грань между человеком и природой, в связи с этим предпочитает не вмешиваться в развитие мира. По мнению Н.Н. Могутновой: «К типичным моделям западной деловой культуры относят евро-американскую и западноевропейскую, к восточной – деловые культуры стран Азии и Востока (конфуцианские Япония, Китай, Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг и страны ислама). Особенности этих типов деловых культур имеют исторические, религиозные и общекультурные предпосылки» [27, с.150].

Две весьма противоречивые модели философии организации – американская, в основе которой лежит индивидуализм и японская, основанная на коллективном подходе и преданности. А.А. Брасс писал: «Охарактеризовать западную культуру можно следующими терминами: независимость, эгалитаризм, решительность, целеустремленность, мобильность, энергичность, оптимизм, самоуверенность, прямолинейность, надежность, обязательность, точность, пунктуальность, инициативность, индивидуализм» [5]. Перечислим наиболее явные для восточной культуры черты: клановость, коллективизм, уклончивость, иерархия, ритуальность, декоративность, чинопочитание, фатализм, зависимость, хитрость, взяточничество. Коллективизм и ориентация на группу как в бытовой, так и в деловой сфере характерны восточной культуры.

В восточной культуре основную роль играет группа, на Западе же ячейкой общества является индивидуум. Человек, воспитанный в данном обществе воспринимает себя как часть группы, а не отдельное звено.

Выдвижение индивидуальных интересов в японской деловой среде невежливо. Для восточных обществ характерна жесткая иерархия и большая дистанция власти. Японское общество, как и все организации, организованы строго по вертикали. Для данной культуры, при поощрении, гораздо ценнее возраст и стаж работы в компании, а не квалификация. Каждый отдельный индивидуум, работающий в японской компании, обязан хранить верность ценностям и вертикальной системе отношений. Эта система выражается в благожелательности вышестоящих и подчиненности нижестоящих. Власть держится на природе японского порядка вещей [47].

В Японии до нашего времени используется пожизненный найм сотрудников. Несмотря на достаточно длительное влияние других культурных систем, Япония верна традициям и ее мнение о том, что компания – это одна семья по-прежнему является доминирующим. Практически во всех организациях, в том числе банковской сферы, действует закон старшинства. Начальник в неформальной обстановке, например, во время встречи в кафе после работы, угощает молодого сотрудника и дает советы по рабочему процессу, а также готов обсудить все волнующие сотрудника темы. Это уникальный способ мотивации труда, рациональность которого объясняется тем, что служащие, как правило, всю свою жизнь посвящают одной компании. Вследствие этого в компании устанавливается тесная взаимосвязь между сотрудниками на основе коллективного взаимодоверия. Подбор сотрудников проходит после тщательной проверки биографии, зачастую по рекомендации. Руководство компании не заинтересовано в изменении состава сотрудников компании и стремится к стабильности и надежности. Максимальная отдача и работоспособность в банковской сфере Японии – само собой разумеющийся факт, который даже не подвергается оспариванию.

Еще одной отличительной особенностью является корпоративная этика. На заседаниях, совещаниях и т.д. никто не повышает голоса, даже если его позиция отличается от позиции выступающего. Поступающее предложение принимают к рассмотрению без особых дискуссий и дебатов. Вся компания несет солидарную ответственность перед обществом в целом и друг другом частности. Например, если какой-то сотрудник сделал что-то неправильно, то все его коллеги, вне зависимости от ранга в иерархической структуре, опустят голову и искренне извинятся за него, поручившись, что больше такое не повторится.

Излишняя прямолинейность в западной, и особенно в американской, культуре кажется японцам невежливой. Американцы могут спокойно отказаться от неинтересного предложения, в Японии же отсутствует слово

«нет». Японцы считают его невежливым и уклоняются от прямого отказа, всячески вуалируя и отказ, который и имеется ввиду на самом деле. Для японцев искренность человека – это стремление сохранить гармонию отношений. Они верят в то, что этим обеспечивают нерушимость согласия, комфорт, благосклонность и спокойствие окружающих. Японцы ценят искренность в бизнесе, хотя одно и то же понятие разнится с культурой американской.

В книге «100 лучших компаний для работы в США», вышедшей в Нью-Йорке в 1992 году, приводятся данные результатов опроса нескольких тысяч служащих частных фирм, которым задавались вопросы, касающиеся зарплаты и премий, перспектив, гарантий занятости, гордости за свою компанию и т. д. Сам факт проведения такого исследования отражает повышенное внимание общества к вопросам самоощущения работников в организациях. В ходе опроса обнаружилась тенденция к улучшению отношения топ-менеджмента к персоналу.

По итогу опроса, система коммуникаций в организации, которую служащие в США считают «лучшим местом для работы», характеризуется следующим образом:

1. Наличие «обратной связи» – иметь свободный доступ к руководству организации, возможности для работников выражать свое мнения и возражение менеджменту.

2. Близость высшего руководства. Уже сейчас заметны изменения в выравнивании ранговых различий. Например: парковка, спортзал и ресторан могут быть не только для топ-менеджмента, но и для всех сотрудников компании. Также происходят изменения в стиле управления. Руководитель становится «другом», беседуя с коллегами неформально о проблемах и путях их решения.

3. Приоритет внутренних коммуникаций перед внешними. Организация должна предоставлять информацию, затрагивающую интересы сотрудников, сначала для них, а уже потом – во внешнюю среду. Сотрудники любой компании хотят видеть и ощущать свою значимость. Поэтому им приятно узнавать актуальную информацию во внутренне среде, а не из вне.

4. Ясность. Компания должна общаться со своими сотрудниками на понятном для них языке. Это значит, что каждое транслируемое сообщение будет понятно широкому кругу служащих.

5. Дружественный тон. Самый благоприятный для работы климат, когда сотрудники чувствуют себя на работе, как «в кругу семьи». Например, те компании в которых принято носить бейджи, вводится порядок табличек с

именем (именно именем, а не фамилией). Эта, мелочь делает коммуникации персонифицированными, открытыми, снимает ряд барьеров.

6. Чувство юмора. К этому качеству нужно относиться осторожно. Так как чувство юмора – тонкая материя, разная для каждого. Переизбыток «веселья» расхолаживает коллектив и создается впечатление абсолютной несерьёзности к своей работе.

Задача менеджера – вести коммуникацию с сотрудниками на правдивой и откровенной основе. Достижение такого результата – одна из самых серьезных проблем внутриорганизационной коммуникации в наше время. «Менеджмент должен быть правдивым, потому что организационная публика обычно знает, что происходит в организации и честно ли руководство с ней. Если менеджер не появляется на публике, та склоняется к мнению, что он скрывается, потому что ему есть, что скрывать» [17, с.64].

Уклончивость как поведенческая норма проецируются и на материальную среду общества. В связи с этим не следует воспринимать буквально речь представителей восточной культуры. В основе этого лежат понятия и характеристики стран, такие как: прозрачность бизнеса, размер теневой экономики, уровень публичности политики и т.д. Разное значение на Западе и Востоке влечет за собой и разное понимание компромисса. «Компромисс в западной культуре – свидетельство доброй воли, желания и действенного стремления решить проблему. В восточной культуре компромисс носит скорее негативный оттенок. Пойти на компромисс здесь – значит проявить слабость характера, неспособность удерживать рубежи своей позиции. Идя на компромисс, представитель восточной культуры «теряет лицо»» [5].

Таким образом, мы пришли к выводу, что западной деловой культуре свойственен индивидуализм, восточной – коллективизм. Индивидуализм признан западной культурой в качестве двигателя общественного прогресса. Индивидуальный интерес, из которого, по мнению любого американца, и состоит коллективный прогресс, необходимое и основное условие в любой деятельности, и это признается американской культурой. Wells Fargo – один из крупнейших банков США своим самым ценным активом и основным конкурентным преимуществом считает человеческие ресурсы. В американской банковской отрасли данный банк считается одним из лучших финансовых институтов в сфере управления персоналом. В Wells Fargo созданы благоприятные условия для кадров: обучение и повышение квалификации за счет компании; высокий имидж его бывших сотрудников на рынке труда. Данный аспект характеризуется как неотъемлемая часть корпоративной культуры банка. Индивидуумы объединяются для общей

цели, однако при этом остаются автономными игроками, действующими в собственных интересах. На Востоке, в частности в Японии, индивидуализм нередко рассматривается как угроза обществу. При сравнении деловых культур важно иметь в виду, что их характеристики не абсолютны и могут существенно отклоняться от описания, приведенного в литературе, в зависимости от конкретной ситуации, времени, места и личных качеств участников взаимодействия» [39, с. 72].

Далее рассмотрим российскую корпоративную культуру в банковской сфере. Основным двигателем, оказывающим влияние на формирование мировой корпоративной культуры, является западная и восточная культура. Российскую же корпоративную культуру условно можно назвать точкой притяжения и отталкивания западного и восточного влияния. При изучении данной культуры, нам стало очевидно, что отечественный подход к культуре компаний в настоящее время базируется преимущественно на моделях стран с развитым рынком. Однако В.А.Спивак [37, с.74] не разделяет данный взгляд на проблему. В связи с различием множества условий существования организаций, таких как: экономические, политические, правовые и прочие, В. А. Спивак предлагает остаться верным традициям и использовать подходы к решению проблемы культуры в банковской сфере, сложившиеся в советское время. По его мнению на формирование стиля делового поведения в российской корпоративной культуре оказали влияние, с одной стороны, ценностные ориентации, советские нормы, правила делового общения, сформированные в это время, с другой – черты русского национального характера. Современная организационная культура России содержит в себе:

- 1) элементы дореволюционной (досоветской) организационной культуры;
- 2) элементы организационной культуры, сформировавшейся в советское время;
- 3) элементы организационной культуры, заимствованные с западных образцов [39].

Мы проанализировали советский период, поскольку его характерные черты действуют и сегодня. Если провести параллели, то мы видим, что все корпоративные традиции берут свое начало именно из этой эпохи. Например: корпоративны и празднование значимых дат компании и ее сотрудников, вечера трудовых коллективов, турслеты, субботники, экскурсионные поездки, поездки в пансионат. «Все «доски передовиков труда», значки, почетные грамоты и так далее являются классическим атрибутом корпоративной культуры многих западных компаний с давней историей» [46 с.28]. Другая же составляющая российской корпоративной культуры – это

воспроизведение и заимствование опыта Запада. Стоит отметить, что от западной культуры заимствованы лишь внешние формы: реклама, оформление офисов, новые названия должностей. «В то же время стиль управления и делового общения остались во многом такими же, как в условиях административно-командной системы» [39]. Разумеется, кроме этого нам известны и примеры копирования ценностей Запада, и перенесение их в российскую культуру, которое привело к появлению, так называемого, «демонстрационного эффекта». Для него характерно не просто заимствование отдельных частей корпоративной культуры, а стремление подражать в образе, стиле, уровне и качестве жизни западным странам. Существует несколько версий, объясняющих сложившуюся ситуацию [22]:

1. Происходит слишком быстрое разрушение традиционной системы ценностей и институтов без создания взамен нового уровня культуры, на котором устойчивые традиционные основы массового сознания и новые ценности могут взаимодействовать, усиливая друг друга.

2. Российская экономическая ментальность больше тяготеет к «восточному» типу культуры, в то время как общей моделью развития России реформаторы видят Запад.

3. В России имеется несоответствие пространства и времени. К огромным пространствам страны применяются западные мерки времени, а темпо-ритмы Запада и России просто не совпадают. Россия живет в своем природно-обусловленном темпе. Поэтому попытки существенно повысить эффективность производства во многих российских банках зачастую не приводят к успеху. В России имеет место строгая иерархичность общества, почтение к вышестоящим лицам, социальная обусловленность положения. Отношения начальник–подчиненный возлагают всю ответственность за принятие важных решений на первого, но не исключают и общения на равных. Однако отношения между начальником и подчиненными в России носят гораздо менее формальный и более душевный характер, чем во многих западных странах [5].

В дополнение к процитированному, выделяются следующие типы современной российской банковской корпоративной культуры: «друзья», «семья», культура «начальник».

Тип «друзья» характерен для банков, которые были созданы в период перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. В связи с тем, что ведение самостоятельного бизнеса в то время было практически нереальным, люди чувствовали большой риск и неуверенность в будущем. Для этого они привлекали в свой бизнес людей, с которыми они хорошо знакомы или работали ранее, не

исключение были и родственники. «В ведении коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть» [7].

Для организации с типом «семья» характерна жёсткая иерархия, в ней существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Вся работа, взаимоотношения и коммуникация построена на чувствах и эмоциях, с максимально возможным отсутствием правил. Руководитель, который выполняет роль отца, убежден, что все подчиненные должны понимать его даже намеками и беспрекословно выполнять все его поручения. «Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для банковской организации. Как правило, при жёсткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений» [5].

Следование корпоративной культуры типу «начальник» характеризуется страхом перед вышестоящим руководством. В то же время, все проблемы и непонимание связывают именно с тем, что начальник выразился или поступил некорректно, поэтому он и должен нести ответственность за сложившуюся ситуацию. Руководители составляют отдельный круг, не взаимодействующий с сотрудниками, в котором у второй группы принято считать круг первых некомпетентными, а иногда просто глупыми. Самая популярная легенда: в других банках в состав топ-менеджмента входят совершенно другие люди. Они хорошие, компетентные и могут изменить мир к лучшему. В результате, каждый уровень в иерархической лестнице винит вышестоящий, при этом ощущая свою беспомощность в невозможности «коммуницировать на равных». Для формирования корпоративной культуры в российских банках руководство прибегает к одному из следующих способов [5]:

1. Усиление контроля над сотрудниками, введение штрафов за несоблюдение корпоративной культуры и другие административные меры.
2. Создание специальных отделов и назначение лиц, ответственных за корпоративную культуру. В данном случае принципы корпоративной культуры подробно прописываются во внутренних документах организации.
3. Приглашение внешних специалистов для формирования корпоративной культуры.

Э.Х. Шейн считает: «России требуются талантливые управленцы с пониманием российской культуры и ее отличий от других, более успешных в инновационном и социальном плане. Так, по данным различных исследовательских и аналитических агентств, только 10-15 % российских компаний занимаются формированием корпоративной культуры и имеют в своем составе специализированные департаменты. Большинство из них сосредоточено именно в банковской сфере (крупных холдингах)» [47, с. 16–26]. Важным моментом является то, что корпоративная культура в банках только начинает полноценно развиваться, а во многих только формируется [5]. Западные же фирмы пользуются опытом и достижениями, которые достигнуты за десятки лет. Вопрос о правильном направлении её развития до сих пор остается открытым. «И пусть еще несколько лет назад почти никто даже не знал словосочетания «корпоративная культура», но на самом деле она, естественно, существовала всегда» [47, с.16-26].

Таким образом, мы можем сделать вывод, что формирование деловой культуры банка существенно зависит от конкретной страны, в которой функционирует тот или иной банк. Из этого следует, что бессмысленное копирование, без адаптации под российскую действительность, не будет эффективным. При изучении корпоративной культуры России основной проблемой модернизации был выявлен факт отказа реформаторами учета особенности российской культуры, ее национальных ценностей. Попытки российского менеджмента внедрить наиболее продвинутые практики организационной деятельности и управления бизнесом, разработанные в других странах и эффективно действующие у себя на родине, не приносят ожидаемого результата в силу того, что они не поддерживаются национальной культурой, а порой и просто противоречат ее базовым ценностям [48, с. 47–52].

Существуют принципы, характерные для банковской сферы, которые лежат в основе каждой корпоративной культуры:

1. Дресс-код. Практически все западные компании имеют определенные требования к внешнему виду сотрудника. Особенно это касается банковской сферы.
2. Обучение, повышение квалификации, тренинги, мероприятия, направленные на развитие сотрудника, поддержание общекомандного духа и целостности компании.
3. Должностная инструкция. В данном документе формулируются основные профессиональные аспекты деятельности сотрудника, которые входят в его должностные обязанности. Руководствуясь

этим документом, компания вправе премировать или депремировать сотрудника по результатам его работы.

4. На западе очень ценится время. Осознание ценности времени каждого, от рядового сотрудника до директора холдинга, позволяет достичь максимального уровня взаимоуважения на всех уровнях организации.
5. Большое внимание уделяется языку общения в коллективе, построению коммуникационной системы в компании.
6. Мотивация. Отдельным элементом корпоративной культуры в банковской сфере является мотивация. Важно не ограничиваться только материальным аспектом, но и учитывать личные предпочтения каждого сотрудника, его хобби и интересы, семейное положение и предпочтения. В зависимости, от которых, в идеале, должна формироваться система мотивации для каждого сотрудника.

Подводя итог, необходимо отметить, что на сегодняшний день, культура банка считается главным фактором конкурентоспособности. Обычно культура вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения. Корпоративная культура как инструмент организации обеспечивает гибкость, адаптивность и эффективность производственной системы. Совершенствуя корпоративную культуру, компания будет отвечать меняющимся требованиям рынка.

К самым распространенным ошибкам, которые могут «свести на нет» все усилия по формированию и совершенствованию корпоративной культуры, относится самоустранение руководства банка 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 [16]. 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.

Выводы:

1. Корпоративная культура призвана обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает компании выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при

этом ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и взаимокоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов. Корпоративную культуру предприятия определяет формула: общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение.

2. Корпоративная культура также ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве.

3. Корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена, она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа корпоративного поведения, как правило, бывает безуспешной, так как каждый коллектив уникален и все это накладывает свой отпечаток.

4. Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

5. Корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

ГЛАВА 2

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

2.1. Опыт формирования корпоративной культуры в ОАО «Белагпромбанк»

История ОАО «Белагпромбанк» началась одновременно с приобретением Республикой Беларусь независимости. БАПБ относится к числу немногих банков Беларуси, созданных на базе финансовых структур, существовавших еще в период СССР, и является прямым наследником советского «Агропромбанка».

Белорусский акционерный коммерческий агропромышленный банк «Белагпромбанк» был зарегистрирован в Национальном банке Республики Беларусь 3 сентября 1991 года. Тогда он был самым крупным акционерным коммерческим банком страны, который насчитывал 125 отделений и обслуживал 26,3 тысячи предприятий и организаций. На 1 января 1992 года в банке работали 3219 специалистов.

За 25 лет развития БАПБ обрел черты современного банка и сегодня является одним из лидеров кредитно-финансовых институтов страны. В настоящее время организационная структура банка представлена центральным аппаратом, Минской городской дирекцией, 6 областными

управлениями и 62 отделениями. Кроме филиалов и отделений услугами БАПБ можно воспользоваться в 211 расчетно-кассовых центрах и 88 пунктах обмена валют. По величине региональной сети БАПБ занимает второе место среди банков республики, на его долю приходится 36 процентов от открытых всеми белорусскими банками обособленных структурных подразделений, находящихся на самостоятельном балансе.

Банковские PR-специалисты справедливо утверждают, что человек может купить у производителя неизвестный товар, но никогда не доверит деньги банку, о котором ничего не знает. В любой сфере деятельности имидж играет существенную роль как фактор принятия решений. Тиражируемый средствами массовой коммуникации имидж в значительной мере определяет общественную симпатию к личностям или организациям. Без соответствующего имиджа не могут обойтись как артисты современной эстрады, так и представители бизнеса. Банки не являются исключением. Одна из главных задач их функционирования – это работа над имиджем и формированием благоприятного корпоративного климата.

Мы проанализировали для чего организациям нужно повышать уровень корпоративной культуры. Прежде всего для того, чтобы повысить уровень идентификации работников со своей организацией в целом, а также чтобы повысить удовлетворенность работников своим трудом в данной организации.

Состав сегодняшней организации менее однороден, чем раньше. Команды с единым мнением практически не существует. Штат современных преуспевающих организаций нередко моложе, чем раньше, в нем больше женщин, он более амбициозный и карьерно ориентированный, менее благодушный и лояльный, чем в прошлом. Поэтому работники требуют прямоты в коммуникациях. А сами коммуникации должны быть непрерывными и систематическими для усиления управленческих сообщений. Поэтому внутренние коммуникации, так же, как и внешние, должны быть ориентированы на разные целевые группы сотрудников.

Работники, как правило, хотят, чтобы коммуникации несли для них следующую информацию:

1. Что должно произойти в организации.
2. Что и почему происходит в организации.
3. Что значат персонально для меня изменения в организации, в том числе ее достижения.
4. Какие решения принимаются в организации и почему.

Положительный имидж банка является одним из основных критериев, влияющих на принятие решения о долгосрочном сотрудничестве с ним. В

связи с большой ролью персонификации банковских услуг, одним из основных элементов маркетинга партнерских отношений является персонал банка.

Очевидно, что ранее менеджер мог сказать: «Верь нам, это для твоего собственного блага». Сегодня росту доверия способствуют:

- 1) своевременные и более частые коммуникации;
- 2) демонстрация доверия служащим путем распространения как хороших, так и плохих новостей;
- 3) вовлечение персонала в процесс коммуникации для решения проблем.

В настоящее время сотрудники хотят знать в каком направлении организация движется аппаратом управления и какова их роль в том, чтобы «доставить» организацию в целевую точку.

Строя коммуникацию, следует учитывать, что сотрудники в первую очередь лояльны своей команде, затем – подразделению и только потом – организации в целом. Чем более отдалено высшее руководство, тем более оно безлично для работников. В крупных организациях коммуникация должна решать проблемы отдаленности, «дистанции» работников от высшего руководства как центра управления жизнедеятельностью организации.

Рассматривая корпоративную культуру организации ОАО БАПБ, мы выяснили, что в 2007 году был проведен ребрендинг организации как часть изменений в корпоративной культуре. Основные изменения коснулись, прежде всего, финансовой сферы и работы с клиентами. Помимо этого, ребрендинг произошел и по отношению к внутренней среде банка, были осуществлены: изменение организационной структуры, выявление новой миссии и ценностей банка, а также выработан совершенно другой подход к подбору персонала и формированию корпоративной культуры.

По определению А.Назайкина «ребрендинг (rebranding) – это комплекс мероприятий по изменению всего бренда, либо его составляющих (названия, логотипа, визуального оформления, позиционирования, идеологии и т.д.). Когда мы говорим о ребрендинге, то имеем в виду изменения образа, имеющегося в сознании потребителя» [14, с.25]. Значительное, а иногда и коренное изменение сущности, индивидуальности и основных ценностей бренда. Фактически ребрендинг означает создание бренда с нуля, и даже «с минуса», так как бренд отягощен определенной историей построения взаимоотношений с потребителями и представлениями о нем. От простого переименования и изменения фирменных цветов ничего не меняется в сути [Приложение Ж].

Стоит отметить, каким был имидж БАПБ ранее. Инертный, забюрократизированный банк, живущий на государственных дотациях, не работающий с физическими лицами. Он позиционировался как государственный надежный банк, обслуживающий АПК и государственные программы. Отсутствие единства и целостности проявлялось во всем: фирменном стиле, фирменном знаке, слогане, цветовом решении, оформлении офисов, идентификационном пакете, коммуникационной стратегии, стандартах продаж. В 2006 году одной из стратегических целей, определенных руководством банка, было усиление присутствия банка на рынке розничных услуг. Это вызвало объективную необходимость создания более яркого и современного облика банка, для ее реализации банк принял решение развиваться в следующих направлениях:

- Разработка маркетинговой стратегии.
- Ребрендинг и как следствие – новое позиционирование банка, его продуктов и услуг.
- Создание корпоративного фирменного стиля банка.
- Охват рынка путем предложения новых уникальных продуктов и услуг.
- Отслеживание и быстрое реагирование на изменения экономической ситуации и потребностей потребителей.
- Нестандартный подход к продвижению существующих и новых продуктов.
- Перестройка организационной структуры.

Ребрендинг привел к новому позиционированию банка, его продуктов и услуг. Был создан новый корпоративный и фирменный стиль банка, разработан охват рынка путем предложения новых уникальных продуктов и услуг. Ребрендинг предусматривал отслеживание и быстрое реагирование на изменения экономической ситуации и потребностей потребителей, нестандартный подход к продвижению существующих и новых продуктов. Также была произведена перестройка организационной структуры.

Задачи, которые должен был решить ребрендинг «Белагропромбанка»:

- усиление бренда (то есть рост лояльности потребителей);
- дифференциация бренда (усиление его уникальности);
- увеличение целевой аудитории бренда (привлечение новых потребителей).

Первое, с чего начал банк – поиск новых фирменных цветов банка. Корпоративными цветами выбраны белый, оранжевый, серый. В эти цвета была заложена определенная философия. Серый цвет – символ уверенности и надежности, устойчивая почва для деятельности банка и интеллект.

Оранжевый цвет – символ динамичного движения вперед, наделяющий энергией солнца и подчеркивающий стремление к инновациям. Белый цвет – символ благополучия, мира и спокойствия, эталон чистоты, отражающий безукоризненную репутацию. Сочетание серого и оранжевого цветов в логотипе символизирует выход банка на качественно новый уровень благодаря устойчивому положению и постоянному стремлению быть впереди. К тому же данные цвета близки банку: это как земля под солнцем, как колоски в поле. Фирменный знак банка – колос был адаптирован к современному восприятию. Сохраняя форму круга, олицетворяющего собой солнце, банк усилил данную ассоциацию с помощью цветового решения и сглаживания острых углов. Колос – это символическое выражение характера банка, который, имея под собой устойчивую почву, стремится к росту. Это благодарность за щедрость той земле, на которой банк успешно трудится, и уверенность в богатом урожае. В дополнение банк усовершенствовал шрифтовое начертание наименования, выбрав для этого прописные буквы.

Следующим шагом на пути обновления атрибутики банка стал выбор корпоративного слогана «Традиции будущего», который вобрал в себя новую философию и отразил суть происходящих в банке изменений. С одной стороны, это напоминание о мощных корнях традиций, которые позволяют прочно удерживать позиции. С другой – это готовность достойно встретить требования нового времени. В результате произошла следующая трансформация фирменного блока банка. Фирменный стиль проецируется на все, что создает банк, подчеркивая яркую индивидуальность, они стали легко узнаваемыми и стильными, рекламная продукция, элементы документооборота. С использованием выбранных фирменных цветов также разработан новый стандарт оформления офисов банка. Также в 2007 году было открыто Представительство ОАО «Белагропромбанк» в г. Милан, ставшее первым подразделением белорусского банка в Итальянской Республике.

Смена фирменного стиля коснулась также и облика банка в сети Интернет. Обновленная версия корпоративного сайта Белагропромбанка сочетает в себе максимальную информативность, дает своим клиентам возможность оперативного поиска интересующих материалов. Образ Белагропромбанка создавался всей коммуникативной активностью, в которую входит и описанный выше рестайлинг логотипа и редизайн интерьера, но основной инструмент формирования изменений в сознании потребителя – реклама и PR. Для продвижения банк старается использовать нестандартную подачу продуктов, при этом особое внимание уделяет концепции каждой рекламной кампании, которая должна просто и образно

донести информацию о сложных банковских продуктах и ассоциировать их с брендом «Белагропромбанк».

Что касается продвижения банка, то оно осуществлялось по следующим каналам распространения:

- телевидение;
- реклама на радио;
- печатные СМИ;
- наружная реклама;
- Интернет;
- реклама на транспорте;
- POS-материалы;
- банкоматы, инфокиоски и PR-мероприятия.

Как уже было отмечено выше, для продвижения продуктов/ услуг банк старается использовать нестандартную подачу. И поэтому выбирает максимально интересные рекламные носители. Примером могут служить яркие троллейбусы и автобусы, которые везут клиентов в Белагропромбанк.

Значительная роль отводилась PR-мероприятиям, которым предстояло пробудить интерес к настоящему и будущему Белагропромбанку, прервать его «сон» в представлении прессы и финансовой общественности. Банк стал активно участвовать в различных выставках, проводить конференции по своему профилю работы, привлекать авторитетных экспертов для характеристики своей дальнейшей деятельности, давать комментарии в прессе, вести собственные колонки и публиковать разъяснительные статьи, начал создавать креативную имиджевую продукцию: годовые отчеты, презентационные фильмы, корпоративные календари и т.д.

Как известно, бренд отражает создается для повышения эффективности коммуникации с клиентами. Согласно национального опроса, проведенного Центром системных бизнес-технологий SATIO во всех регионах страны, Белагропромбанк по уровню узнаваемости и предпочтения респондентов за 2017 год переместился с 4-го на 2-е место среди белорусских банков. Знание банка увеличилось в 1,5 раза. Это наибольший среди шестерки банков показатель роста знания респондентами. Предпочтение респондентами ОАО «Белагропромбанк» увеличилось в 1,8 раза. По показателю предпочтения респондентами банк переместился с 4-го на 2-е место. Превышение знания ОАО «Белагропромбанк» над предпочтением сократилось до 2,8 раз (2006 – 3,4 раза). Увеличение знания и предпочтения ОАО «Белагропромбанк» произошло по всем критериям: половозрастным, социально-демографическим и другим.

Ребрендинг, как и брендинг в целом, – маркетинговый инструмент, служащий целям и задачам бизнеса, то есть ориентированный на рост экономических показателей. Приведем некоторые из показателей, по которым в период с начала 2006 года по 01.01.2018 г. наблюдалось значительное увеличение в результате проведения ребрендинга ОАО «Белагропромбанк»:

- рост количества вкладчиков – на 18,6 %;
- увеличение объема депозитов физических лиц – в 2,4 раза;
- увеличение объемов депозитов юридических лиц – в 2,3 раза;
- рост кредитов населению – в 13 раз;
- рост кредитов юридическим лицам в более чем в 3 раза;
- увеличение количества пластиковых карт – в 3.3 раза.

Белагропромбанк по ряду позиций демонстрирует темпы развития, превышающие динамику, сложившуюся по другим белорусским банкам. И как следствие, работу банка заметили и оценили. Второй год подряд ОАО «Белагропромбанк» признан победителем профессиональной номинации и удостоен золотой медали национального конкурса «Брэнд года». Кроме того, ОАО «Белагропромбанк» стал обладателем диплома в номинации «Любимый банк» по результатам опроса, организованного интернет-порталом TUT.BY и «Альфа-радио». Корпоративный сайт ОАО «Белагропромбанк» стал победителем проводимого в Российской Федерации открытого интернет-конкурса в номинации «Банки» среди зарубежных стран. Если подвести итог, можно сказать, что все клиенты воспринимают Белагропромбанк по-разному. Для одних – это возможность построить квартиру в кредит, для других – хороший способ приумножить сбережения, третьи видят в банке поддержку для будущего бизнеса. И конечно, их отношение к банку отлично от того, как воспринимают его сотрудники банка. Несмотря на разницу в восприятии, ни у кого нет сомнений в том, что Белагропромбанк сегодня – это бренд. Бренд со своей философией, миссией, целями и принципами развития.

Коммуникативная стратегия банка, направленная на внешнюю аудиторию, не может быть успешно реализована без активной внутренней коммуникации. Она должна основываться на формировании корпоративной культуры, поддержании контактов внутри банка, полном информировании и освещении банковской жизни, осознании сотрудниками причастности к команде, работающей на достижение целей организации, поддержание их лояльности к своей компании.

Одними из самых действенных и традиционных инструментов внутреннего PR являются корпоративные медиа и проведение различных мероприятий. Внутренняя целевая аудитория – одна из важнейших. БАПБ в

своей работе успешно использует такой инструмент как КСО [Приложение Ж].

Социальная ответственность означает способность организации или предприятия оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества. Социальная ответственность – широкое понятие, охватывающее и такие проблемы, как экология, социальная справедливость, равноправие. Организации обязаны проявлять ответственность в трех областях: финансы, влияние их деятельности на общество и окружающую среду, воздействие на экологию. Это относится не только к бизнесу, но и к правительственным, общественным и добровольческим организациям [15].

В рамках работы нами было проведено интервью с заместителем начальника управления – начальником отдела общественных связей ОАО «Белагропромбанк» Юрием Карпицким. В результате были выявлены следующие моменты. В БАПБ достаточно много внимания уделяется развитию корпоративной культуры. Для сотрудников в банке проводятся масштабные мероприятия, а именно: турслеты, спартакиады, корпоративные вечера, также распространяются билеты на спортивные и культурные мероприятия, абонементы для занятия спортом, организуются корпоративные туристические поездки, включая зарубежные. Кроме того, БАПБ практикует страхование здоровья сотрудников, а также ежегодный медицинский осмотр всех желающих. Для сотрудников, имеющих детей, БАПБ предлагает путевки на оздоровление в летних детских лагерях.

Как говорилось выше, на данное время в банковских коллективах преобладают женщины, БАПБ не исключение. Соответственно, проводится большое количество детских и семейных мероприятий. Традиционно в банке проводится крупный праздник ко Дню защиты детей и другие мероприятия.

Сотрудникам, выходящим на пенсию, также оказывается материальная поддержка. Более того, с пенсионерами в банке также работают, регулярно поздравляя их с праздниками и организуя для них различные мероприятия.

В банке широко практикуются меры материального стимулирования: материальная помощь к отпуску, в случае праздников, юбилейных дат и иных событий. Также работает комиссия по оказанию материальной помощи сотрудникам, оказавшимся в тяжелой жизненной ситуации, и комиссия по улучшению жилищной ситуации.

Стоит отметить, что сотрудники БАПБ достаточно проинформированы о возможностях, предоставляемых банком, находятся в равном положении вне зависимости от занимаемой должности.

В рамках коллективного договора для сотрудников банка указываются социальные гарантии. Они включают в себя указание на материальную помощь к отпуску, юбилейным и другим праздничным датам, к профессиональному празднику и другое. Стоит отметить, что перед разработкой нового варианта коллективного договора, который составляется раз в три года, в БАПБ всегда собираются предложения от сотрудников, учитывается мнение каждого и по возможности, вносятся коррективы.

В ходе исследования в БАПБ был проведен опрос работников центрального аппарата (далее – ЦАП) и филиалов банка по определению их отношения к работе в банке в целом (приверженность банку, вовлеченность в работу и удовлетворенность работой в банке) и ее аспектам в частности: мотивации и полномочиям, лидерству и руководству, менеджменту компетенций и деятельности, обучению и развитию карьеры, обмену информацией, условиям работы.

Опрос работников банка проводился посредством системы дистанционного обучения (далее – СДО). В опросе приняло участие 3237 работников банка или 41,0% от количества всех зарегистрированных в СДО работников банка, из них: 664 руководителей (45,2% от количества всех зарегистрированных в СДО руководителей банка) и 2573 специалистов (40,1% от количества всех зарегистрированных в СДО специалистов банка) (таблица 4).

Подразделение	руководители	специалисты	всего
	%	%	%
Брестское ОУ	31,6%	20,5%	22,5%
Витебское ОУ	43,1%	30,9%	33,0%
Гомельское ОУ	71,7%	76,9%	76,0%
Гродненское ОУ	28,3%	32,3%	31,6%
Минское ОУ	43,8%	30,1%	32,4%
МГД	48,0%	32,0%	34,5%
Могилевское ОУ	61,7%	57,1%	57,9%
ЦА	40,8%	45,1%	44,0%
Всего:	45,2%	40,1%	41,0%

Таблица 4 – Участие в опросе работников по филиалам и ЦА

Согласно используемой в БАПБ методики оценки восприятия банка персоналом по результатам обработки данных опроса определяются:

- ведущие факторы в структуре мотивации персонала банка для соответствующих категорий работников;
- степень восприятия банка персоналом в целом;
- информация об удовлетворенности работников различными аспектами профессиональной деятельности и в целом работой в банке;
- информация о вовлеченности в работу сотрудников банка;
- информация о приверженности банку работников;
- моменты, отрицательно влияющие на уровень восприятия банка персоналом.

Для определения уровня восприятия банка персоналом (отношения персонала к банку как степени его удовлетворенности работой, приверженности банку и вовлеченности в работу) применяется 4-х уровневая шкала:

1-й уровень: вовлеченность в работу;

2-ой уровень: приверженность банку;

3-й уровень: удовлетворенность работой в банке;

4-й уровень: неудовлетворенность работой в банке.

В качестве значимых для сотрудников банка факторов в работе выделены следующие:

- имидж;
- репутация и надежность банка;
- престижность работы в банке;
- работа в коллективе;
- возможность общения и взаимодействия с людьми;
- вознаграждение за труд;
- поощрение и признание со стороны руководителей и коллег;
- содержание работы;
- возможность самовыражения;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- гарантированность рабочего места;
- условия труда;
- социальные блага.

По результатам ответов работников БАПБ на вопросы анкеты относительно существующих в банке процессов и видов деятельности таких как принятие решений, обмен информацией, распределение функций между подразделениями, мотивация, условия труда были определены:

- 1) индексы восприятия организации персоналом, общие по банку в целом и по каждому из филиалов и центрального аппарата банка;
- 2) индексы восприятия по определенным в анкете показателям;
- 3) индексы восприятия по каждому из вопросов анкеты.

Индекс восприятия банка персоналом в 2017 году составил 0,799 по банку в целом (приложение 1, таблица 3.1) и свидетельствует о том, что в текущем году у работников выражен достаточно высокий уровень восприятия банка.

В целом по банку из числа принявших участие в опросе работников преобладают работающие в банковской сфере до 10 лет (вовлеченные) в работу (1693 чел. или 52,3% и приверженные банку, работающие в банковской сфере свыше 10 лет (1388 чел. или 42,9%) работники.

Работники, выразившие неудовлетворенность от работы в банке, составляют незначительные доли от общего количества работников, прошедших опрос.

Распределение в целом по банку работников по уровням отношения к банку в зависимости от их категории (руководитель или специалист), стажа работы в банке, а также значимых в работе факторов. Как видно из результатов опроса из общего количества руководителей, принявших участие в опросе, преобладают доли вовлеченных в работу руководителей – значение этого показателя определено на уровне 63,0%, и вовлеченных в работу специалистов – 49,6%.

Среди приверженных банку работников доля специалистов составляет 44,9%, а доля приверженных банку руководителей – 35,2% от общего количества принявших в опросе участие соответственно специалистов и руководителей.

В разрезе категорий работников (руководитель или специалист) и стажа работы в банке отмечается: из числа принявших в опросе руководителей банка преобладают доля вовлеченных в работу руководителей со стажем работы более 5 лет (значение этого показателя определено на уровне 58,4%), и доля вовлеченных в работе специалистов со стажем работы более 5 лет (32,6%).

Также высокие доли по показателю приверженности банка составляют руководители и специалисты со стажем более 5 лет (32,8% и 28,0% соответственно).

Среди неудовлетворенных работой в банке по результатам опроса преобладают руководители и специалисты со стажем работы более 5 лет, однако их доли в общем количестве опрошенных руководителей (0,2%) и

общем количестве опрошенных специалистов (0,2%) являются незначительными.

Для наибольшей доли руководителей (38,9%), в том числе вовлеченных (20,0%) и приверженных банку (17,6%) значимыми являются вознаграждение за труд, поощрение и признание со стороны руководителей и коллег. Данный фактор также является первостепенным и для наибольшей доли специалистов (38,0%), в том числе вовлеченных в работу (14,3%) и приверженных банку (20,9%).

На втором месте по значимости факторов для руководителей (22,9%) является имидж, репутация и надежность банка, престижность работы в банке при этом данный фактор важен для вовлеченных в работу (18,2%) руководителей. Для специалистов на втором месте по значимости находится фактор гарантированности рабочего места, условий труда, социальных благ (20,7%), при этом среди специалистов данный фактор важен для большинства вовлеченных в работу специалистов (10,8%).

Данный фактор является третьим по значимости для руководителей (14,3%), и характерен для большинства вовлеченных в работу руководителей (9,5%). Для специалистов третьим по значимости является фактор имиджа, репутации и надежности банка, престижности работы в банке (14,8%), причем данный фактор является значимым для вовлеченных в работу специалистов (10,2%).

Незначительные доли неудовлетворенных работой в банке руководителей (0,2%) и специалистов (0,2%) также относят к значимым в своей работе вознаграждение за труд, поощрение и признание со стороны руководителей. Для неудовлетворенных работой в банке специалистов, доля которых составляет 0,1%, также значимым является фактор гарантированности рабочего места, условий труда, социальных благ.

Для определения индекса восприятия банка работниками выполнялось измерение (посредством ответов на вопросы, представленные в приложении В, таблице 1) и оценка (с помощью весовых баллов) следующих показателей:

- А – удовлетворенность, вовлеченность и приверженность;
- Б – мотивация и предоставление полномочий;
- В – лидерство и руководство;
- Г – менеджмент компетенций и деятельности;
- Д – обучение и развитие карьеры;
- Е – результативный обмен информацией;
- Ж – условия работы.

В целом по банку значения индексов восприятия банка работниками по показателям находятся в пределах (0,757; 0,855), что свидетельствует о

достаточно хорошем отношении к банку работников в разрезе всех исследуемых областей и типичных характеристик их работы в банке.

Таким образом, по результатам опроса в 2017 году можно сделать следующие выводы. Для работников банка, находящихся на руководящих постах, ведущими факторами в структуре мотивации являются следующие критерии:

- 1) вознаграждение за труд, поощрение и признание со стороны руководителей и коллег;
- 2) имидж, репутация и надежность банка, престижность работы в банке;
- 3) гарантированность рабочего места, условия труда, социальные блага;

Для персонала банка, ведущими факторами в структуре мотивации являются следующие критерии:

- 1) вознаграждение за труд, поощрение и признание со стороны руководителей и коллег;
- 2) гарантированность рабочего места, условия труда, социальные блага;
- 3) имидж, репутация и надежность банка, престижность работы в банке;

Наиболее вовлеченными в работу и приверженными банку являются руководители и специалисты со стажем работы в банке более 5 лет.

2.2. Опыт формирования корпоративной культуры ОАО «Паритетбанк»

Как коммерческое кредитно-денежное учреждение ОАО «Паритетбанк» был создан в январе 1991 года на базе Госбанка СССР по инициативе крупных предприятий г.Минска с уставным капиталом 6 млн. рублей, преобразован в акционерный в 1992 году. До 1998 года входил в шестёрку крупнейших банков Республики Беларусь. Основными акционерами явились: АО «Минский часовой завод», ПРПП «Белэнергоремналадка», Республиканский радиотелецентр, МППО им. Я. Коласа и др. 21 ноября 2000 г. он был перерегистрирован в ОАО «Банк «Поиск». 5 мая 2004 г. – переименован в ОАО «Паритетбанк».

ОАО «Паритетбанк» – универсальное кредитно-финансовое учреждение с классическим перечнем услуг для физических и юридических лиц. По основным показателям деятельности входит во вторую десятку банков. Имеет 2 филиала. Корреспондентские отношения установлены с крупными банками ближнего и дальнего зарубежья. Сегодня банк в полной

мере выступает проводником государственных интересов, а государство является гарантом исполнения обязательств банка перед физическими и юридическими лицами.

Деловая репутация банка прошла испытание временем. В отношениях со своими клиентами, а это в основном предприятия малого и среднего бизнеса, а также физические лица, банк ориентируется на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество, на создание комфортных условий обслуживания, на минимизацию тарифных планов, индивидуальный подход.

«Паритетбанк» – 15-й банк Беларуси по активам по итогам трех кварталов 2017 года активы банка составляли 368,4 млн рублей. Обязательства – 264,1 млн. Собственный капитал банка составляет 104,3 млн рублей. Банку на праве собственности принадлежит ряд объектов недвижимости, в том числе первый «небоскреб» Беларуси – здание на Мельникайте, 2. В банке работают более 400 человек.

Проведенный анализ позволил выделить особенности начального состояния корпоративной культуры ОАО «Паритетбанк».

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

За последние годы в банке произошел ряд изменений. Работы по изменениям были проведены в три этапа: на этапах I и II создана ситуация готовности управленческого персонала банка (по отдельности - начальников отделов и руководителей банковских отделений, филиалов) к изменениям, на этапе III апробированы предлагаемые изменения в рамках так называемых «штабных учений» (для всех руководителей банка совместно).

Первый этап технологии организационного развития — формирование управленческой команды и разработка концепции развития банковской организации начинается со своеобразной диагностики. Это так называемый «входной контроль» или анализ представлений управленческих сотрудников, участников технологии об основных понятиях рыночной экономики, специфики и направленности дела, управления и своего места в банковской организации. В результате контент-анализа часто выясняется, что сотрудники одного и того же банковского учреждения имеют совершенно различные представления по большинству из этих позиций.

Важнейшими этапами работы далее является групповое построение и анализ общего проблемного поля, идеального результата развития или

общего образа будущего состояния банковской организации, а также конкретных способов его достижения, не взаимоисключающих для отдельных участников. В этой связи следующим является совместное построение образа будущего (идеального результата развития – ИРР) ОАО «Паритетбанк».

Конкретизация ИРР порождает следующие промежуточные эффекты работы:

1. Повышение мотивации сотрудников на преодоление имеющихся затруднений в более конструктивную сторону.
2. Выявление и снятие концептуальных, внутригрупповых и внутриличностных противоречий, связанных с идеальным образом состояния служебной, управленческой деятельности.

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

Второй этап технологии организационного развития: проектирование эффективной деятельности и методов конкурентоспособного сервиса подразделений банка. На этом этапе работа ведется с руководителями подразделений. Они также анализируют онтологические смыслы основных профессионально важных понятий и эргономические характеристики деятельности работников.

Для уточнения факторов, влияющих на проблемы управления персоналом в ОАО «Паритетбанк» был выполнен SWOT-анализ [Приложение Е], из которого видно, что сильные стороны превосходят слабые и у банка есть хорошие возможности выйти из проблемных ситуаций и улучшить существующие методы управления персоналом. Тем не менее в данном случае, общее впечатление складывается о существующей негативной корпоративной культуре.

Для устранения слабых сторон и развития сильных в банке проводится большая работа по развитию корпоративной культуры. В банке широко практикуются меры материального стимулирования: материальная помощь к отпуску, в случае праздников, юбилейных дат и иных событий. Также работает комиссия по оказанию материальной помощи сотрудникам,

оказавшимся в тяжелой жизненной ситуации, и комиссия по улучшению жилищной ситуации.

Сотрудникам, выходящим на пенсию, также оказывается материальная поддержка. Более того, с пенсионерами в банке также работают, регулярно поздравляя их с праздниками и организуя для них различные мероприятия.

	Методы управления персоналом	Значимость	Возможности	Оценка	Интегральная оценка	Угрозы	Оценка	Интегральная оценка	Отклонение
СИЛЫ	1. Экономические	5	Повышение мотивации	5	25	Страх сотрудников потерять работу	3	15	10
	2. Организационные	5	Улучшение жизни сотрудников	3	15	Рост стоимости жизни	3	15	0
	2.1 Эффективные формы контроля	4	Повышение ответственности сотрудников	4	16	Страх сотрудников не оправдать доверие	3	15	1
	2.2 Оптимальное использование человеческих ресурсов	5	Универсальность сотрудников	3	15	Перегрузка сотрудников	3	15	0
	2.3 Применение новых технологий	5	Снижение количества времени, затрачиваемого на каждую операцию	5	25	Угроза «отставания в развитии» персонала старшего возраста	3	15	10
	3. Социально-психологические	3		0	0	Угроза недооценки каждого сотрудника	1	3	-3
	Итого	27		20	96		16	78	18
СЛАБЫЕ	1. Монотонная и длительная работа на компьютере	4	Быстрая физическая и психологическая утомляемость	5	20	Снижение работоспособности	5	20	0
	2. Неравномерная загруженность рабочего дня	5	Возможность возникновения стрессовых ситуаций	4	20	Ухудшение здоровья сотрудников	4	20	0
	Итого	9		9	40		9	40	0

Таблица 5. SWOT–анализ ОАО «Паритетбанк»

Необходимо отметить, что сотрудники «Паритетбанка» достаточно проинформированы о возможностях, предоставляемых банком, также находятся в равном положении вне зависимости от занимаемой должности.

Программа мероприятий банка систематически обновляется. Традиционно в банке проводится крупный праздник ко Дню защиты детей и другие мероприятия.

В рамках коллективного договора для сотрудников банка устанавливаются социальные гарантии. Они включают материальную помощь к отпуску, юбилейным и другим праздничным датам, к профессиональному празднику. Стоит отметить, что перед разработкой нового варианта коллективного договора, который составляется раз в три года, в «Паритетбанке» всегда собираются предложения от сотрудников, учитывается мнение каждого и по возможности, вносятся коррективы.

Дальнейшие мероприятия по преобразованию корпоративной культуры ОАО «Паритетбанк» мы рекомендуем проводить, исходя из трех основных этапов:

1. *Размораживание.* Первый этап разрабатывается таким образом, чтобы тронуть сердца людей, поразить их воображение и завоевать их преданность изменениям. Он предполагает вовлечение персонала в практические занятия, которые могут «разморозить» старое мировоззрение и заставить людей открыть мышление для новых возможностей. Мероприятия должны проводиться и в помещении, и за его пределами, их фокус – построение командной работы, сервис и этика. В этих трех областях организации чаще всего сталкиваются с трудностями. Для сохранения процесса движения вперед необходимо, чтобы была очень заметна поддержка и вовлеченность в программу высшего руководства.

2. *Изменение.* Второй этап позволяет командам применить знания, полученные на первом этапе, и изменить способы совместной работы и достигаемые результаты. Руководители всех уровней должны служить образцами и предоставлять процессу изменения культуры постоянную поддержку. На втором этапе необходимо развивать и вознаграждать действия и поведение, которые соответствуют ключевым корпоративным принципам и ценностям. Можно праздновать краткосрочные победы, чтобы стимулировать большую преданность и вознаградить участников программы за выполненную работу.

3. *Замораживание.* Третий этап – период консолидации полученного опыта, мнений и поведения, когда корпоративная культура «замораживается» в новой форме. Закрепление нового поведения или познаний посредством получения подтверждающих данных. Если такого подтверждения не происходит, процесс поиска и приспособления продолжается.

При проведении мероприятий по преобразованию корпоративной культуры очень важно создать некий базисный измеритель, который позволил бы измерить переменные факторы, формы выражения и формы отражения культуры ОАО «Паритетбанк» с помощью следующих вопросов.

Оценка переменных факторов изменений

1. Есть ли у коллектива банка безопасная и благоприятная среда для работы, которая способствует производительности и мастерству?

2. Получили ли сотрудники знания, средства и поддержку, позволяющие справиться с новыми трудностями? Уменьшилась ли тревога по поводу обучения?

3. Возросла ли тревога по поводу выживания?

4. Удовлетворила ли программа нужды банка, например, внедрение новых стандартов обслуживания?

5. Поддерживают ли убеждения руководства каждодневно ключевые принципы и ценности?

6. Знаком ли коллектив организации с философией и предназначением программы и поддерживает ли он их?

Оценка форм выражения изменений

1. Изменились ли мнения целевых групп, насколько?

2. Изменилось ли поведение целевых групп, насколько?

Оценка форм отражения изменений

1. Соответствуют ли механизмы внедрения культуры и прочее (например, электронные сообщения и переписка) философии программы?

2. Произвело ли применение ключевых принципов и ценностей без отрыва от производства измеримые результаты с точки зрения целей и задач программы?

3. Добился ли банк соответствия внешней среде?

4. Добился ли банк внутреннего единства?

Чтобы провести успешную программу по изменению культуры, ОАО «Паритетбанк» необходимо разработать качественные критерии, по которым можно будет оценить, достигнуты ли цели и задачи программы, каковы ее реальные конкретные результаты и как можно ее постоянно совершенствовать.

Существенными проблемными зонами в ОАО «Паритетбанк» являются переутомление и перегрузка работников, возникновение стрессовых ситуаций, страх «отставания в развитии». Все эти проблемные зоны связаны со спецификой деятельности: постоянное повышенное внимание, ответственность, взаимодействие с клиентами и коллегами.

Для развития корпоративной культуры в условиях ОАО «Паритетбанк» предлагается применить *технология организационного развития*. Компонентами корпоративного сознания эффективной организации являются: демократическое управление, знание социологии труда и социальных технологий, понимание социальной психологии и организационного поведения работников, осознание обеспечения конкурентоспособности услуг и самого процесса работы.

Руководящим и инициативным звеном в процессе организационных изменений для реализации подобной программы должно выступать руководство банка. Согласно поэтапной модели процесса организационных изменений К. Левина развитие означает осуществление трех стадий процесса

организационных изменений: создание готовности к изменениям, переход и закрепление [20, с.486].

Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат банк в существующем состоянии. *Переход* предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения. *Закрепление* – создание механизмов, поддерживающих деятельность банковской организации, которые гарантируют эффективную работу в будущем. Сотрудники либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Чтобы можно было что-то изменить в банковской организации, необходимо создать ситуацию готовности персонала к изменениям. Объектами, на которые направлены мероприятия по проведению изменений, являются действующие рабочие группы. Проведение изменений в деятельности рабочих групп само по себе не гарантирует желаемой стабильности изменений банковской организации в целом. Поэтому мероприятия по проведению изменений должны быть систематическими и направленными на банковскую организацию в целом.

На наш взгляд, наиболее удачной и практически применимой для прояснения и измерения элементов корпоративной культуры организации является модель британской консалтинговой фирмы SHL [49, с.305]., в основу которой были положены многочисленные публикации, как в психологической литературе, так и в литературе по управлению. В результате анализа многочисленных индикаторов корпоративной культуры было оставлено 20 основных измерений организационной культуры, охватывающих четыре области:

- исполнительская активность сотрудников;
- человеческие ресурсы;
- принятие решений руководством;
- взаимоотношения.

Ниже приведены названия элементов корпоративной культуры применительно к ОАО «Паритетбанк».

1. Исполнительская активность сотрудников банка.

- 1.1. Упор на количественные показатели в работе.
- 1.2. Упор на качественные показатели в работе.
- 1.3. Использование нового оборудования, техники, технологий.
- 1.4. Значение творчества в работе сотрудников банка.
- 1.5. Ориентация на клиента.

2. Человеческие ресурсы.

- 2.1. Внимание руководства к сотрудникам.
- 2.2. Вовлеченность банковских служащих в работу.

- 2.3. Внимание руководства к развитию карьеры.
- 2.4. Взаимосвязь вознаграждения с достижениями.
- 2.5. Равные возможности сотрудников.

3. Принятие решений

- 3.1. Степень формализации решений.
- 3.2. Влияние работников на принятие решений.
- 3.3. Эффективность принятия решений.
- 3.4. Долговременное планирование при принятии решений.
- 3.5. Степень изменчивости решений в банке.

4. Взаимоотношения

- 4.1. Вертикальные отношения между группами.
- 4.2. Горизонтальные отношения между группами.
- 4.3. Межличностная кооперация.
- 4.4. Эффективность делового общения.
- 4.5. Осознание организационных целей.

Все вышеуказанные переменные могут выступать источниками формирования организационной культуры «Паритетбанка». Но все-таки наиболее важными являются система личностной ценности и индивидуально-своеобразных способов их реализации руководителями банка; представления об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Уже после развития совместной деятельности в рабочих группах, подразделениях банка более эффективно, чем прежде, проводить и другие организационные изменения (структурные, кадровые, технологические). Основным в управлении развитием, на наш взгляд, является умение видеть состояние целей деятельности банковской организации в динамике. Поэтому достижение целей предполагает постоянную готовность к изменениям и реагирование на внутренние и внешние переменные. Предлагаемая в качестве инструмента совершенствования деятельности банковского учреждения технология организационного развития использует логику программно-целевого подхода и предполагает, кроме формулирования цели, построение программных, «стратегических» направлений, линий развития моделируемого процесса, состоящего из нескольких этапов.

Необходимыми элементами, обеспечивающими проведение данной технологии организационного развития, являются адекватная подготовка к проведению, определение ведущих членов управленческой команды как обучающегося коллектива, использование отдельных специалистов, внешних и внутренних консультантов, использование «коллективной памяти»,

взаимный обмен информацией между подразделениями банка, повышение уровня «командности» за счет использования коммуникативных процедур, работа с организационной культурой.

Кажется очевидным, что для проведения определенного обучающего этапа технологии организационного развития необходимо определить ведущих членов управленческой команды. При их подборе мы рекомендуем применять несколько основных правил.

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

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

3. Очевидно, что председатель правления банка играет первостепенную роль в процессе командного проектирования и формирования корпоративного сознания.

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

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

Центральным звеном в данной технологии организационного развития является обеспечение интенсивного взаимодействия между членами команды во время процесса коллективного проектирования или во время коммуникативных процедур.

Организационно-психологическим эффектом продуктивно осуществленной технологии является проявление вскрытых межличностных конфликтов, обнаружение участниками истинных причин управленческих проблем, рефлексия норм, запретов, ритуалов, ценностей, мотивов служебной, административной деятельности, что с полным основанием может быть отнесено к системе категорий, охватываемых понятиями «организационная культура», или «корпоративное сознание». Приемы, способы, методы, обеспечивающие возникновение названного организационно-психологического эффекта, сводятся в основном к тем или иным процедурам перцептивно-ориентированного тренинга, которые мы рассмотрим в таблице 6.

Этап	Цели	Задачи	Результат
Начальный	Прояснение	Диагностика	Фиксация

этап	запроса на организационное консультирование	банковской организации. Диагностика межличностных отношений и особенностей корпоративной культуры	сложившейся ситуации в банке, актуальность организационного консультирования, программа проведения технологии организационного развития
1-й этап - для высшего руководства и начальников управлений (отделов)	Формирование управленческой команды и проработка концепции развития банка	Анализ представлений и рассмотрение главных профессиональных проблем управленческой команды. Проработка перспективной программы развития банка. Формирование управленческой команды, способной к ее реализации	Выработка образа желаемого будущего и идеального конечного результата развития банка. Определение проблемного поля банковского учреждения. Формирование навыков совместного решения конкретных проблем банка. Начало формирования корпоративного сознания
2-й этап - для руководителей линейных подразделений (филиалов) банка	Проектирование эффективной деятельности и методов конкурентоспособного сервиса филиалов	Ранжирование и структурирование трудностей работы филиалов банка и проектирование их деятельности на уровне функций, задач и методов работы. Конкурсный отбор и интеграция проектов	Создание проектов эффективно работающих филиалов. Формирование корпоративного сознания данной категории сотрудников.
3-й этап -	Оптимизация	Рассмотрение	Осознание

совместный - для управленческой команды, начальников управлений (отделов) и руководителей филиалов банка	межструктурных взаимодействий и принятие комплексной программы развития банка	основных факторов противодействия продуктивной работе. Совместный анализ структуры деятельности, условий и эффективности труда сотрудников управлений (отделов) и линейных подразделений (филиалов) банка. Разработка системы эффективных коммуникаций, взаимодействия и принятия решений.	управленческой необходимости построения эффективных коммуникаций руководителей управлений (отделов) и подразделений (филиалов). Разработка согласованных правил делового взаимодействия между структурами банка различного управленческого уровня. «Синергетический эффект», упрочение духа корпоративности. Рассмотрение конкретных программ развития банка и принятие комплексной программы
4-й этап - реализация элементов программы развития банка, непосредственная работа по внедрению нововведений и изменений	Проверка жизнеспособности, эффективности и результативности программ, принятых в процессе технологии организационного развития	Определение наиболее актуальных элементов программы развития в связи с особенностями банковского учреждения. Разработка процедуры обучения и ее осуществление	Закрепление механизмов, поддерживающих деятельность банка и гарантирующих его эффективную работу в будущем. Формирование корпоративного сознания и корпоративной культуры банковской организации

Таблица 6 — Предлагаемый механизм развития корпоративной культуры ОАО «Паритетбанк»

Примечание — Источник: собственная разработка

На первом этапе чаще всего выявляются серьезные проблемы, порожденные существующей организационно-управленческой структурой ОАО «Паритетбанк». Каждый член группы, используя результаты групповой работы, полученные при обсуждении и анализе ситуации в банке, выстраивает свой план, свою программу дальнейшей служебной деятельности подразделения, которым он руководит. Все программы докладываются группе. После этого происходит анонимная групповая оценка каждой из программ.

Третий этап технологии – оптимизация организационно-управленческой структуры и принятие комплексной программы развития банка. Данный этап предполагает совместную работу «управленческой команды», созданной на 1-м этапе, с руководителями подразделений.

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

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

- отсутствие открытых коммуникаций, общение «за масками», с позиций ролевого стереотипа;
- «спрятанность» конфликтов, скрытость реальных чувств, мыслей. «Взрыв» агрессивного поведения в любой стрессовой ситуации;
- принятие решений только первым лицом, призывающим всех идти к декларируемой цели. Скептицизм работников, отсутствие идентификации себя с провозглашаемыми целями;
- отсутствие ясного представления у сотрудников организации о способах достижения целей. Несогласованность действий каждого;
- при совершении явных ошибок или просчетов — поиск виновных вместо исправления положения дел;
- после окончания какого-либо этапа работы или намеченной программы действий отсутствие времени для оценки сделанного. Отсутствие обучения на опыте, игнорирование полезной информации, неизменность ситуации.

В процессе работы управленческий состав банка должен прийти к познанию новой технологии принятия решений. Если все будет сделано

правильно, произойдет так называемый «синергетический эффект», когда все начинают работать на одну цель. Сотрудничая, а не конкурируя, людям всегда легче поделиться информацией, легче открыто высказаться, легче признать и исправить ошибки. Данный этап является наиболее сложным и важным в технологии.

Завершающей процедурой третьего этапа технологии является разработка и рассмотрение конкретных программ развития банка, включающих предложения по оптимизации организационно-управленческой структуры. После проведения 3-го этапа данной технологии организационного развития оказываются задействованными почти все мотивационные факторы, влияющие на проведение изменений в банке:

- личные интересы работников (расширение прав, улучшение шансов, использование знаний и способностей, информированность, повышение личного престижа в банке и т.д.);
- отношения с другими работниками (руководством, подчиненными);
- характер и содержание труда в результате изменений – более интересная, менее напряженная и нервная, более самостоятельная и ответственная работа, лучшие возможности для саморазвития);
- процесс изменений (необходимость, цели и процесс реализации нововведений четко сформулированы и обоснованы);
- отношения между инициаторами и другими руководителями организации (хорошие отношения, высокий формальный статус инициаторов и авторитет руководителей).

На основании вышеизложенной технологии можно сделать следующие выводы.

1. Технология организационного развития персонала формирует корпоративное «сознание» банка.

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

3. Принятие решения о проведении данной инновационной технологии требует от менеджмента банка готовности к открытой позиции перед своими подчиненными. Поэтому такое обучение может заинтересовать тех руководителей, которые стремятся к формированию команды и быстрому сплочиванию руководителей среднего звена.

4. Обучающая технология предполагает различную «глубину» интеллектуальных, эмоциональных и информационных процессов в банке в

зависимости от степени их готовности, личных особенностей председателя правления и наличия организационного консультанта, способствующего переходу и закреплению начатых организационных изменений.

5. Учебные мероприятия по формированию корпоративного сознания и развитию банка приобретают направленность на реальные рабочие ситуации, органически входят в деятельность работников, учитывая специфику и особенности ОАО «Паритетбанк». Определяется роль и стратегии совместной деятельности руководства, персонала и организационного консультанта; происходит обучающая деятельность в процессе развития и формирования корпоративной культуры банковской организации.

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

С помощью технологий совершенствования корпоративной культуры банка могут быть получены:

- образ будущего банка, а также согласованное определение задач и методов их решения на разных уровнях управления (отдел — филиал);
- согласованные таблицы «задача — ответственность»;
- согласованные правила делового взаимодействия между подразделениями, модель групповой работы, введение единых подходов к управлению персоналом;
- непосредственная «тренировка» членов управленческой команды в процессе коллективного планирования, обоснования и взаимодействия с руководителями других подразделений;
- использование коллективного опыта и формирование корпоративного сознания, создание общего «взгляда» на профессиональные цели и задачи;
- демонстрация возможностей открытого коллективного общения;
- обмен опытом и развитие управленческих навыков;
- повышение уровня «командности» и достижение согласия;
- прояснение позитивной и негативной мотивации сотрудников банка.

Основные выгоды применения технологии совершенствования корпоративной культуры заключаются в следующем:

1. Достигается лучшее понимание бизнес-планов и концепций, предложенных «сверху».
2. Утверждается только один набор вариантов реализации планов, выработанный командой.

3. Сокращается до времени для прояснения конкретных задач в банке.
4. Налаживаются внутриорганизационные коммуникации между руководителями подразделений.
5. Улучшается мотивация персонала и включенность в дела банка.
6. На основании процедур социальной технологии возможен комплексный анализ корпоративной и управленческой культуры банковских учреждений по следующим факторам:
 - исполнительская активность (количественные, качественные показатели обслуживания клиентов в банке, творческая активность персонала);
 - человеческие ресурсы (внимательное отношение к работникам, планирование карьеры, взаимосвязь вознаграждения с достижениями);
 - эффективность принятия решений в банке (влияние работников на принятие решений, оптимальность информационных потоков, комплексное планирование);
 - взаимоотношения в банковском учреждении (качество вертикальных и горизонтальных взаимодействий между подразделениями, эффективность делового общения, осознание организационных целей);
7. Экономические выгоды применения социальной технологии организационного развития (прибыльность, рентабельность, доля работающих активов, просроченных кредитов и др.) имеют отсроченный эффект в связи с многозначным влиянием внешних и внутренних факторов, а также в связи с начальным уровнем, на котором банк приступает к технологии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе мы исследовали особенности и способы построения корпоративной культуры банка. Мы изучили корпоративную культуру в банковской сфере, рассмотрели его практическое применение на примере ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк».

В написании дипломной работы мы использовали более 50 источников. Проанализировав их, нам удалось определить большое значение корпоративной культуры в банковской сфере. Опираясь на полученные знания, мы проанализировали работу ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк» во взаимодействии с целевой аудиторией, провели исследование и экспертное интервью, выявили аспекты, которые можно усовершенствовать.

Мы можем сделать выводы, к которым пришли во время написания дипломной работы:

- значение корпоративной культуры в деятельности банка достаточно высоко;
- ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк» осознают важность работы с усовершенствованием корпоративной культуры в банковской сфере и ведет активную работу в данном направлении;
- для каждой организации требуется создание отдельной корпоративной культуры;
- для обеспечения более эффективной коммуникации информация должна быть передана по правильно выбранному каналу, но с наименьшим количеством звеньев в коммуникационной цепи;
- работа с корпоративной культурой и ее совершенствование оказывает непосредственное влияние на внешний имидж банка.

В работе нашли применение следующие теоретические и эмпирические методы исследования: сравнительный анализ, моделирование, классификация, интервьюирование.

Мы убедились, что в корпоративной культуре необходимо использовать различные каналы коммуникации, следует пытаться сделать передаваемые сообщения нестандартными и более персонифицированными.

Проанализировав деятельность ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк» по развитию корпоративной культуры, можем сделать

вывод, что банки ведут активную работу в этом направлении, использует различные каналы коммуникации и формы сообщений.

Исходя из результатов проведенного нами исследования, можно судить о том, что целевая аудитория владеют достаточным количеством информации о ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Паритетбанк», его структуре, новостях, социальными гарантиями, но процент удовлетворенных знаниями следует повысить. Кроме того, мы пришли к выводу, что корпоративная культура формирует имидж для целевой аудитории

Основываясь на вышеизложенном материале, можно сделать выводы, что для создания комфортной и рациональной корпоративной культуры в банковской сфере, а также внешнего облика компании, необходимо выполнение следующих рекомендаций:

- постоянно поддерживать хороший психологический климат в коллективе, что во многом зависит от умения руководителя, способствовать не только профессиональному, но и личностному общению среди сотрудников отдельных подразделений, создавать среду здоровой, а не враждебной конкуренции между сотрудниками, взаимоуважения, взаимопомощи, взаимодоверия и т.п.; В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива;

- способствовать повышению квалификации работников, демонстрировать потребность в высококвалифицированных кадрах, стимулируя тем самым работников на профессиональные достижения, предъявлять высокие требования при приеме на работу, что дает сотрудникам чувство особой ценности рабочего места, высокие стандарты увеличивают привлекательность компании в глазах кандидатов на вакантные места;

- информировать и привлекать работников, акционеров, других субъектов внутренней среды к инновационным проектам, давать возможность творческой и профессиональной реализации людей. Инновационная работа, в свою очередь, не только положительно влияет на внешний имидж компании, но и на внутренний, определяя ее как компанию, обращенную в будущее, ориентированную на развитие и поиск новых решений производственных, организационных или управленческих задач;

- давать систематические сведения о последних достижениях фирмы и ее успехах, делать акцент на способностях и особенностях фирмы и ее работников, на специфических производственных навыках и «ноу-хау» в технологии, на разъяснении будущих проектов и целях компании;

- информировать работников об истории создания компании, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, посредством

разъяснения данных элементов корпоративной культуры в соответствующих инструкциях, внутреннем уставе;

- оценивать результаты деятельности, своих сотрудников и поощрять их работу. Нельзя забывать о психологической потребности в ощущении ценности трудовых и моральных затрат каждым отдельным сотрудником и о том, что недооценка итогов работы сотрудников снижает трудовую мотивацию, влечет за собой моральную неудовлетворенность, апатию в отношении работы, является благоприятной почвой возникновения конфликтов среди работников и руководства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Абрамова, С.Г.* О понятии «корпоративная культура» / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук. – М.: Дрофа, 2001. – 269 с.
2. *Албастова, Л.Н.* Технология эффективного менеджмента / Л.Н. Албастова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2006. – 359 с.
3. *Байхем, В.* Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей / В. Байхем, О. Смит, М. Пизи. – М.: Вильямс, 2002. – 240 с.
4. *Беляцкий, Н.П.* Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.
5. *Брасс, А.А.* Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008. – 248 с.
6. *Васильченко, А.И.* Понятие коммерческого банка, основные функции коммерческих банков / А.И. Васильченко. – М.: Новая волна, 2000. – 176 с.
7. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru>. – Дата доступа: 25.04.2018.
8. *Вейлл, П.* Искусство менеджмента / П. Вейлл // Козыревой И.Б. – М.: Новости, 1993. – 224 с.
9. *Виханский, О.С.* Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 356 с.
10. *Воробьев, Г.Г.* Человеческие ресурсы и современная служба персонала / Г.Г. Воробьев // Социс. – 2006. – № 11. – С. 29–36.
11. *Гибсон, Дж. Л.* Организации: Поведение. Структура. Процессы / Дж. Л. Гибсон, Дж. Х. Донелли, Д. Ивацевич // Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
12. *Горнаков, Э.И.* Управление персоналом: учеб. пособие / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская; под общ. ред. Э.И. Горнакова. – Минск: ИВЦ «Минфина», 2009. – 328 с.
13. *Иванова, С.* Корпоративная культура – эффективное средство мотивации сотрудников / С. Иванова // Служба персонала. – 2003. –

14. Информационно-образовательный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hanadeeva.ru/teoria_organizacia/kyrs_leczi/vopros_5.4/index.html. – Дата доступа: 28.04.2018.

15. Кадровик.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru>. – Дата доступа: 23.04.2018.

16. *Камерон, К.* Диагностика изменений организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 290 с.

17. *Кафидов, В.В.* Управление персоналом: учеб.-метод. пособие / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.

18. *Козлов, В.В.* Корпоративная культура / В.В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.

19. *Котлер, Ф.* Маркетинг и менеджмент: учебник / Ф. Котлер. – 11-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.

20. *Кривоносов, А.Д.* Основы теории связей с общественностью / А.Д. Кривоносов, О.Г. Филатова, М.А. Шишкина. – СПб.: Питер, 2012.

–
384 с.

21. *Кубанейшвили, А.* Преобразование компании – начните с корпоративной культуры / А. Кубанейшвили // РЦБ. Управление персоналом. – 2001. – № 3. – С. 5.

22. Летопись БАПБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belapb.by/rus/about/all-about/history>. – Дата доступа: 10.04.2018.

23. *Льюис, Р.Л.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Р.Л. Льюис // Пер. с англ. – 2-е изд.

–
М.: Дело, 2001. – 448 с.

24. *МакНотон, Д.* Организация работы в банках / Д. МакНотон. – М: «Айсберг», 2002. – 240 с.

25. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2002. – 361 с.

26. *Мещанинов, А.А.* Образ компании / А.А. Мещанинов. – М.: ОАО Типография «Новости», 2001. – 280 с.

27. *Могутнова, Н.Н.* Корпоративная культура: понятие, подходы /

Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130–136.

28. *Никитина, Т.В.* Банковский менеджмент / Т.В. Никитина. – СПб.: Питер, 2001. – 160 с.

29. Официальный сайт «Белагропромбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belapb.by>. – Дата доступа: 05.04.2018.

30. *Петрович, М.В.* Управление персоналом: учебное пособие / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – 519 с.

31. *Питерс, Т.* В поисках совершенства / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 358 с.

32. *Сащенко, Н.* Организационная культура и ее влияние на эффективность организации / Н. Сащенко. – Обнинск: Феникс, 2001. – 296 с.

33. *Сидорская, И.В.* Коммуникация в организациях: учеб. пособие для студентов спец. 1-23 01 07-01 «Информация и коммуникация» / И.В. Сидорская. – Минск: БГУ, 2002. – 94 с.

34. *Сидорская, И.В.* Коммуникация в организациях: учеб. пособие для студентов факультета журналистики / И.В. Сидорская. – Минск: БГУ, 2002. – 100 с.

35. *Сидорская, И.В.* Теория коммуникации: учеб.-метод. комплекс для студентов фак. журналистики, обучающихся по спец. 1-23 01 07-01 «Информация и коммуникация (технологии коммуникации)» / И.В. Сидорская. – Минск: БГУ, 2008. – 163 с.

36. *Соловьев, А.И.* Основы информационно-коммуникационной деятельности: пособие для студентов Института журналистики БГУ / А.И. Соловьев. – Минск: БГУ, 2009. – 191 с.

37. *Соломанидина, Т.О.* Организационная культура компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 623 с.

38. Социальная сеть Вконтакте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/belapbank>. – Дата доступа: 20.05.2018.

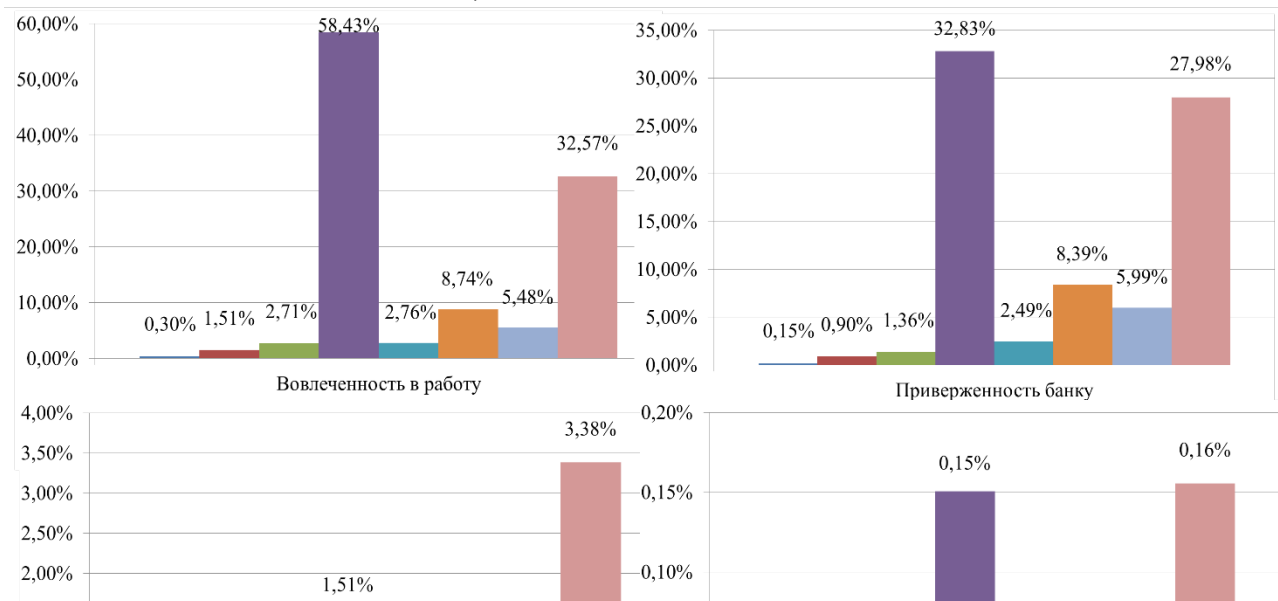
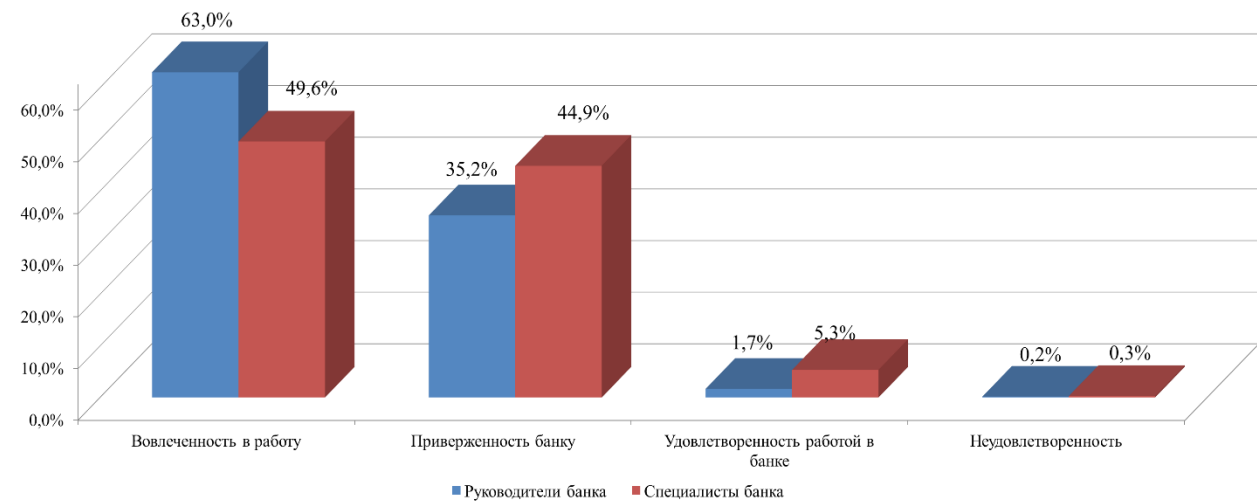
39. Социальная сеть Facebook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/belagroprombank>. – Дата доступа: 20.05.2018.

40. Социальная сеть Instagram [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.instagram.com/belagroprombank>. – Дата доступа: 15.05.2018.

41. Социальная сеть Twitter [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://twitter.com/belagroprombank>. – Дата доступа: 20.05.2018.
42. *Спивак, В.А.* Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак [и др.]. – СПб: Питер, 2001. – 345 с.
43. *Сухорукова, М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.
44. *Тевене, М.* Культура предприятия / М. Тевене; под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: ИД «Нева», 2003. – 128 с.
45. *Томилов, В.В.* Культура предпринимательства / В.В. Томилов. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. – 368 с.
46. *Холл, Р.Х.* Организация: структура, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 509 с.
47. Центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii. – Дата доступа: 12.04.2018.
48. *Шейн, Э.Х.* Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
49. *Шморгун, Л.Г.* Менеджмент организаций: науч. пособие. Рекомендовано МОН / Л.Г. Шморгун. – М: «Виторг», 2010. – 452 с.
50. *Яхневич, О.Г.* Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / О.Г. Яхневич; под ред. Дж. Биллсберри. – М.: Междунар. ин-т менеджмента ЛИНК, 1996. – 368 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А



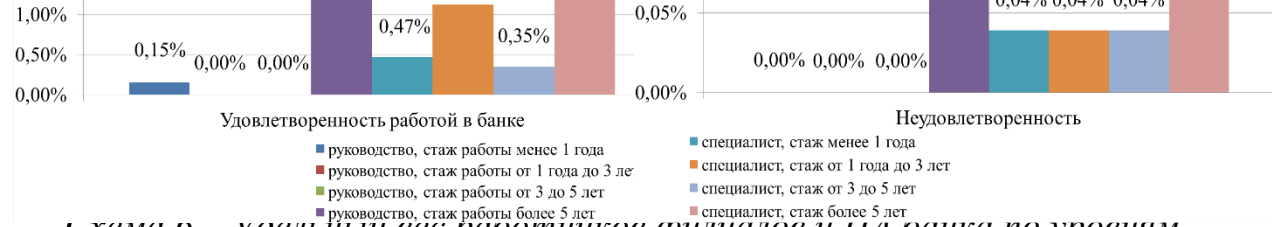
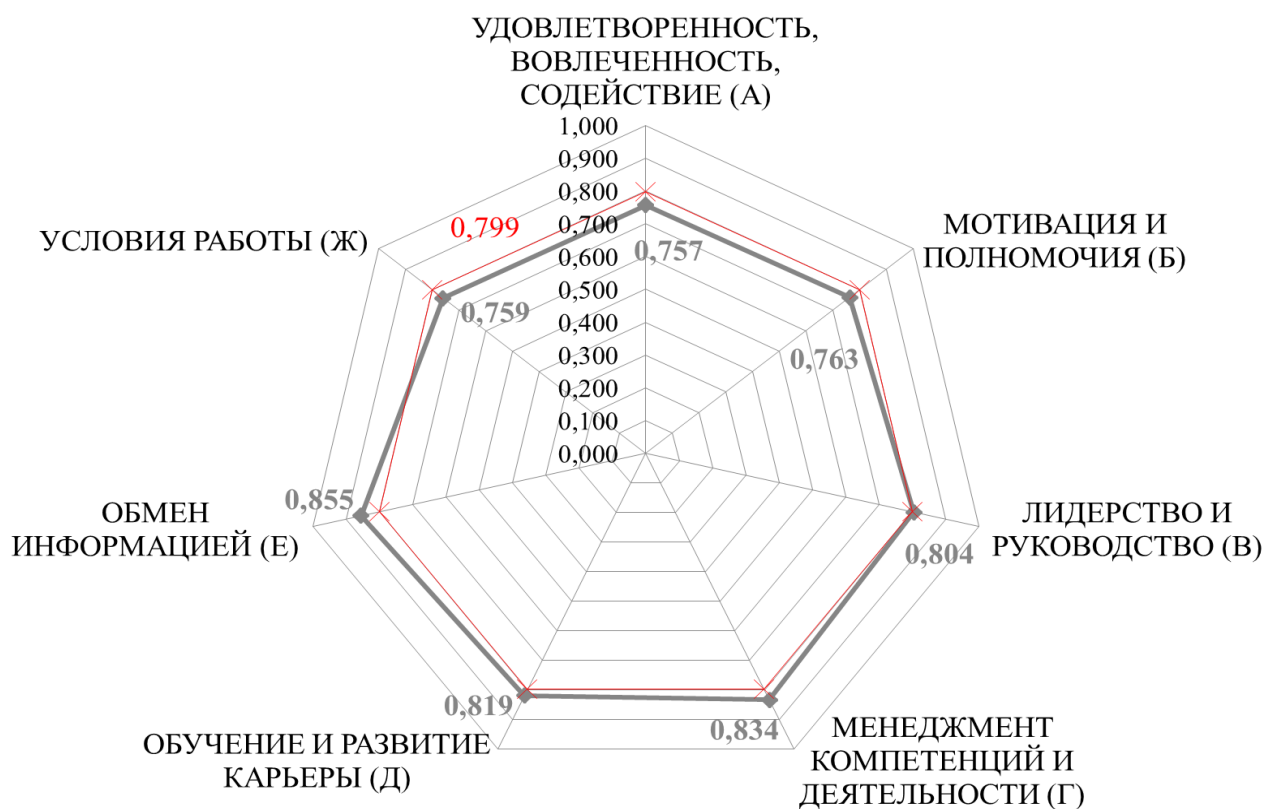


Схема 6 – удельный вес работников филиалов и ЦА банка по уровням восприятия банка в разрезе занимаемой категории должности и стажа работы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



— Индексы восприятия банка по показателям

Схема 7 – Индексы восприятия банка работниками по показателям в целом по банку.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Итоговые результаты измерений уровня восприятия банка работниками

Таблица 1.1 – Общий индекс восприятия банка персоналом по банку в целом

Индекс восприятия по банку	Индекс восприятия
	0,799

Таблица 1.2 – Индексы восприятия банка работниками по показателям

Показатель	Индексы восприятия
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ, ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, СОДЕЙСТВИЕ (А)	0,757
МОТИВАЦИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ (Б)	0,763
ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО (В)	0,804
МЕНЕДЖМЕНТ КОМПЕТЕНЦИЙ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (Г)	0,834
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ (Д)	0,819
ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ (Е)	0,855
УСЛОВИЯ РАБОТЫ (Ж)	0,759

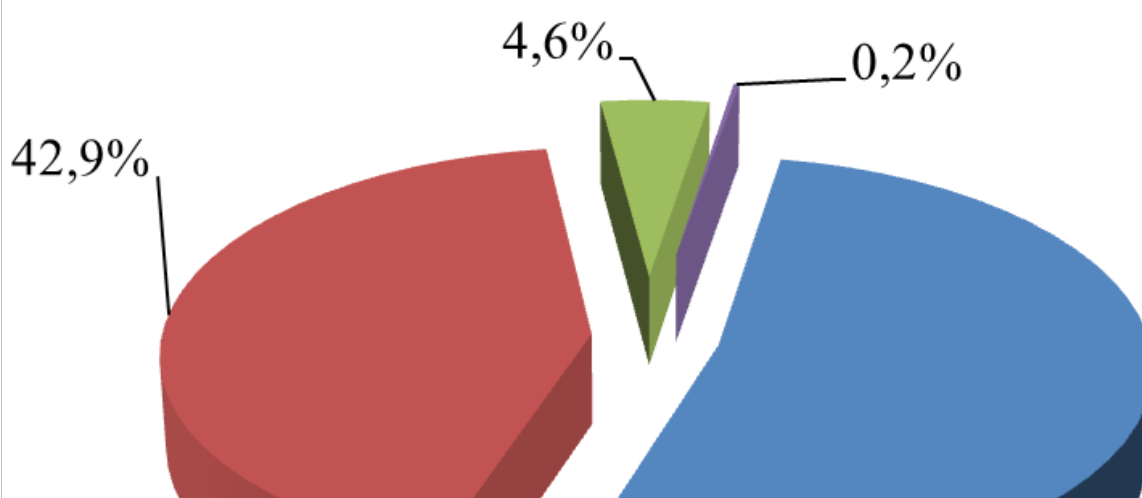
Таблица 1.3 – Индексы восприятия банка работниками по вопросам

№ п\п	Вопрос	Индексы восприятия
1.	Испытываете ли Вы чувство гордости от того, что являетесь работником банка?	0,783
2.	Испытываете ли Вы удовлетворение от содержания работы?	0,737
3.	Планируете ли Вы продолжить работу в банке в ближайшие 2-3 года?	0,816

№ п\п	Вопрос	Индексы восприятия
4.	Рекомендовали бы Вы банк как хорошее место работы своему лучшему другу (сыну, дочери)?	0,665
5.	Сделали бы Вы сейчас выбор в пользу банка при устройстве на работу, если бы была возможность вернуть время назад?	0,762
6.	Считаете ли Вы значимой свою работу для достижения успеха банка в целом?	0,851
7.	Получаете ли Вы по результатам хорошо выполненной своей работы признание и оценку достижений со стороны руководителя?	0,693
8.	Вызывают ли у Вас достигнутые успехи в работе удовлетворенность и гордость?	0,865
9.	Достаточно ли Вам самостоятельности и полномочий в работе при выполнении должностных обязанностей?	0,815
10.	Принимается ли Ваше мнение и (или) мнение Ваших коллег во внимание непосредственным руководителем при выработке решений, влияющих на результаты работы?	0,800
11.	Четко ли Вам определена ответственность за результаты работы?	0,908
12.	Считаете ли Вы, что взаимоотношения «руководитель-подчиненный» в Вашем коллективе построены на взаимном доверии и уважении?	0,807
13.	Достаточно ли Вам внимания и поддержки Вашего непосредственного руководителя при решении профессиональных задач?	0,831
14.	Считаете ли Вы, что Ваш непосредственный руководитель обладает качествами лидера?	0,843
15.	Согласны ли Вы, что достигаете лучших результатов в своей работе при поддержке руководства?	0,830
16.	Понятны ли Вам стратегия и направления развития	0,843

№ п\п	Вопрос	Индексы восприятия
	банка?	
17.	Соответствуют ли знания и навыки, которыми Вы владеете, требованиям, предъявляемым Вашей работой?	0,893
18.	Позволяет ли содержание Вашей работы реализовать Ваши профессиональные способности в полной мере?	0,747
19.	Понятны ли Вам должностные обязанности и бизнес-процессы, в которых Вы задействованы?	0,932
20.	Знаете ли Вы, каких именно результатов в работе от Вас ожидают?	0,908
21.	Информирует ли Вас непосредственный руководитель об эффективности и качестве выполнения работы?	0,895
22.	Считаете ли Вы, что ответственны за собственное развитие профессиональных знаний, навыков и умений?	0,946
23.	Предоставляет ли банк своим работникам возможности для профессионального обучения и развития?	0,835
24.	Используете ли Вы знания и навыки, полученные в процессе обучения, для выполнения своей работы?	0,921
25.	Соответствует ли Вашим целям и интересам должность, которую Вы занимаете в настоящее время?	0,746
26.	Считаете ли Вы, что банк предоставляет своим работникам равные возможности в развитии карьеры?	0,649
27.	Информирует ли Вас непосредственный руководитель о планах и перспективах развития банка?	0,869
28.	Имеете ли Вы доступ к актуальной информации по направлению, по которому Вы работаете?	0,924
29.	Достаточно ли Вам того объема информации, который предоставляется для выполнения работы?	0,858
30.	Участвуете ли вы в обсуждении и принятии решений по задачам, к выполнению которых привлекаетесь?	0,883
31.	Позволяет ли Вам информация о качестве выполненной	0,849

№ п\п	Вопрос	Индексы восприятия
	работы оценить уровень собственной компетентности и определить аспекты для улучшений?	
32.	Устраивает ли Вас взаимный обмен информацией между подразделениями в процессе выполнения работы?	0,744
33.	Обеспечивает ли режим труда и отдыха в банке баланс между работой и личной жизнью?	0,646
34.	Обладаете ли Вы необходимыми ресурсами (физические условия труда, оснащенность рабочего места и т.д.) для выполнения своей работы?	0,851
35.	Удовлетворяет ли Вас социальная поддержка (медицинское обслуживание, спортивные, культурно-развлекательные мероприятия и т.д.), которая предоставляется банком?	0,714
36.	Заботится ли банк о создании безопасных условий труда и сохранении здоровья работников?	0,826



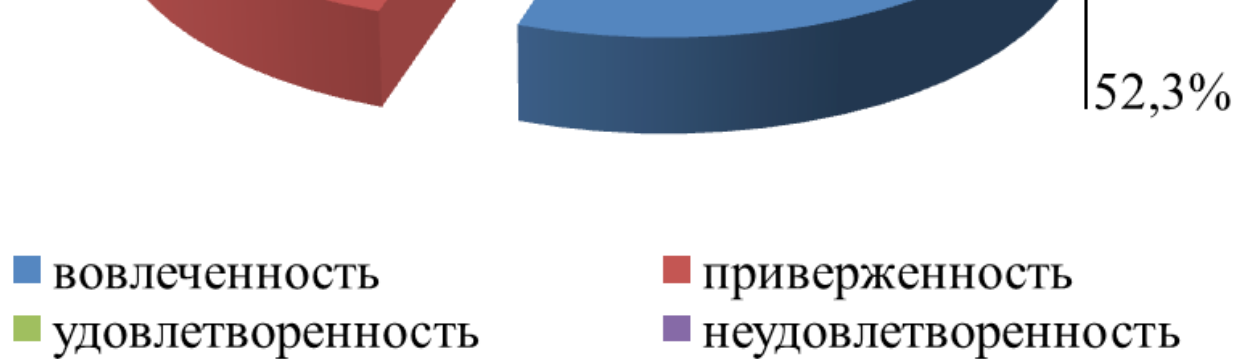
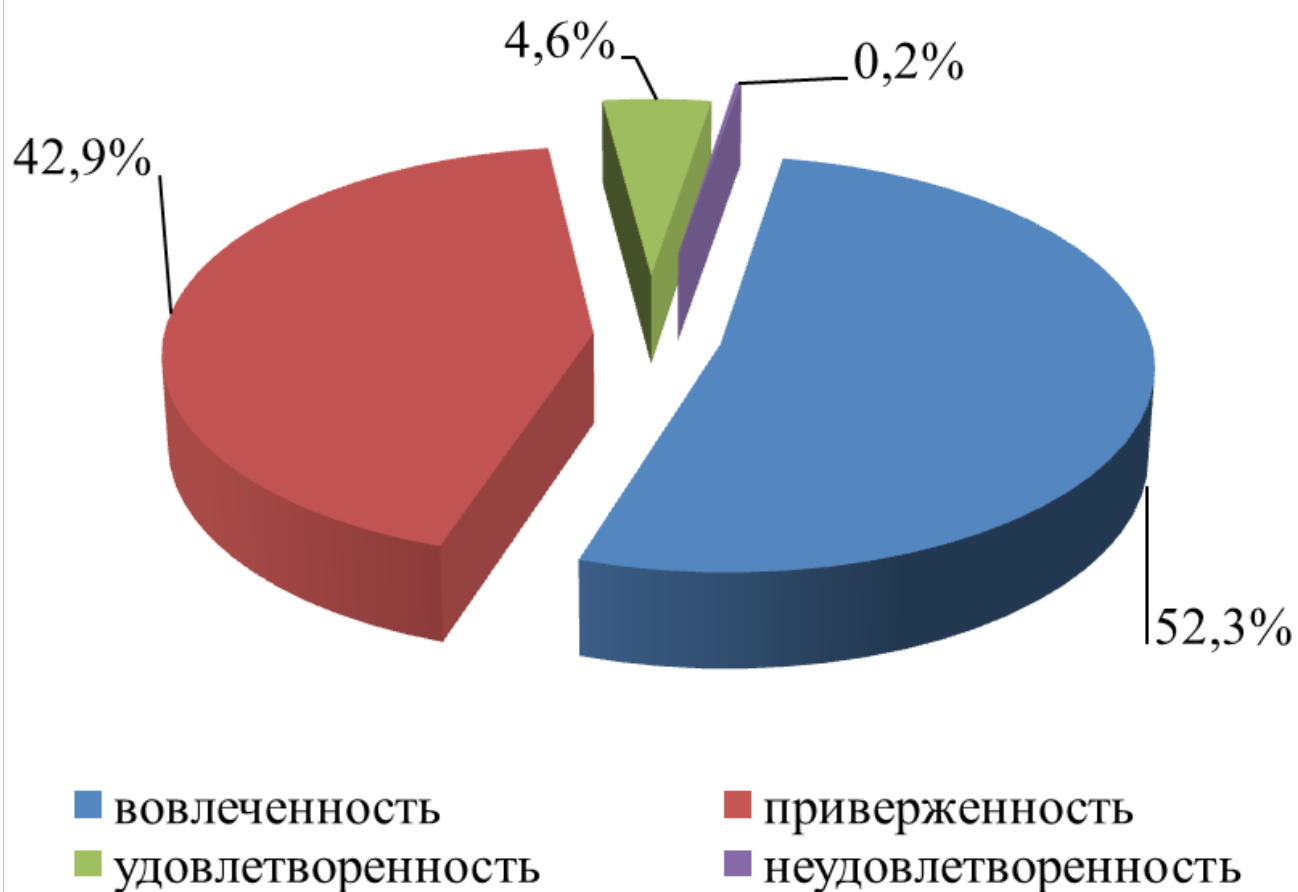


Рисунок 3.1 - Удельный вес работников по уровням восприятия банка в целом по банку



Интервью с начальником управления маркетинга и общественных связей БАПБ Татьяной Сидореней

На сегодняшний день ОАО «Белагропромбанк» – один из ведущих банков Республики Беларусь. Его клиентами являются более 29 тыс. субъектов хозяйствования и более 1 млн. физических лиц, порядка 300 офисов банка функционируют во всех областях и районах нашей страны.



– **Что послужило отправной точкой для проведения ребрендинга банка и что вы вкладываете в понятие ребрендинг?**

– По многим позициям, характеризующим деятельность банка, он стабильно входит в тройку лидеров. Во многом этому способствует тщательный отбор персонала, разветвленная сеть подразделений банка и, конечно же, четкая стратегия и грамотная маркетинговая политика, согласно которой в 2006 году было принято решение провести ребрендинг ОАО «Белагропромбанк». Что же мы вкладываем в понятие ребрендинг? Ребрендинг – значительное, а иногда и коренное изменение сущности, индивидуальности и основных ценностей бренда. Фактически ребрендинг означает создание бренда с нуля, и даже «с минуса», т.к. бренд отягощен определенной историей построения взаимоотношений с потребителями и представлениями о нем. От простого переименования и изменения фирменных цветов ничего не меняется в сути. Ребрендинг – это не косметика, это капитальный ремонт, смена образа, изменения, которые должны произойти в головах и душах покупателей.

– **Как вы можете охарактеризовать имидж банка до проведения ребрендинга?**

Он был... *(пытается подобрать слова)* Инертный, забюрократизированный банк, живущий на государственных дотациях, не работающий с физическими лицами. Позиционировался как государственный надежный банк, обслуживающий АПК и государственные программы.

Отсутствие единства/целостности проявлялось во всем: фирменном стиле, фирменном знаке, блоке, слогане, цветовом решении, оформлении офисов, идентификационном пакете, коммуникационной стратегии, стандартах продаж.

В 2006 году одной из стратегических целей, определенных руководством банка, было усиление присутствия банка на рынке розничных услуг. Это вызвало объективную необходимость создания более яркого и современного облика банка. Для ее реализации мы приняли решение развиваться в следующих направлениях: Разработка маркетинговой стратегии. Ребрендинг и как следствие – новое позиционирование банка, его продуктов и услуг. Создание корпоративного/фирменного стиля банка. Охват рынка путем предложения новых уникальных продуктов и услуг. Отслеживание и быстрое реагирование на изменения экономической ситуации и потребностей потребителей. Нестандартный подход к продвижению существующих и новых продуктов. Перестройка организационной структуры.

Задачи, которые должен был решить ребрендинг «Белагропромбанка»:

- усиление бренда (то есть рост лояльности потребителей);
- дифференциация бренда (усиление его уникальности);
- увеличение ЦА бренда (привлечение новых потребителей).

– Почему восприятие банка клиентом так важно для его эффективного функционирования? Чем обусловлен выбор цвета?

– Совершенно очевидно, что при первоначальном выборе банка клиенты ориентируются не на финансовые показатели или процентные ставки, а на свое восприятие банка, складывающееся в первую очередь на основе его корпоративного стиля. Поэтому первое, с чего мы начали, стал поиск новых фирменных цветов банка. Нашими корпоративными цветами выбраны белый, оранжевый, серый. Какая философия заложена в этих цветах? Серый цвет – символ уверенности и надежности, устойчивая почва для деятельности банка и наш интеллект. Оранжевый цвет – символ динамичного движения вперед, наделяющий нас энергией солнца и подчеркивающий стремление к инновациям. Белый цвет – символ благополучия, мира и спокойствия, эталон чистоты, отражающий безукоризненную репутацию. Сочетание серого и оранжевого цветов в нашем логотипе символизирует выход банка на качественно новый уровень благодаря устойчивому положению и постоянному стремлению быть впереди. К тому же данные цвета близки банку: это как земля под солнцем, как колоски в поле. Фирменный знак банка – колос – был адаптирован нами к современному восприятию. Сохраняя форму круга, олицетворяющего собой

солнце, мы усилили данную ассоциацию с помощью цветового решения и сглаживания острых углов. Колос – это символическое выражение характера банка, который, имея под собой устойчивую почву, стремится к росту. Это наша благодарность за щедрость той земле, на которой мы успешно трудимся, и уверенность в богатом урожае, который мы всегда рады разделить с нашими клиентами и партнерами. В дополнение мы усовершенствовали шрифтовое начертание наименования банка, выбрав для этого прописные буквы.

– Помимо визуального ребрендинга произошли ли какие-то изменения в философии и миссии банка?

– Следующим шагом на пути обновления атрибутики банка стал выбор корпоративного слогана «Традиции будущего», который вобрал в себя нашу новую философию и отразил суть происходящих в банке изменений. Традиции будущего... С одной стороны, это напоминание о мощных корнях традиций, которые позволяют нам прочно удерживать позиции. С другой – это готовность достойно встретить требования нового времени. В результате произошла следующая трансформация фирменного блока банка.

Наш фирменный стиль проецируется на все, что мы создаем, подчеркивая яркую индивидуальность банка, стали легко узнаваемыми и стильными рекламная продукция, элементы документооборота. С использованием выбранных фирменных цветов также разработан новый стандарт оформления офисов банка. Выполненные в новом корпоративном стиле подразделения уже функционируют во многих городах Беларуси. Также в 2007 году было открыто Представительство ОАО «Белагропромбанк» в г. Милан, ставшее первым подразделением белорусского банка в Итальянской Республике.

– 21 век – век инноваций и информационных технологий, коснулись ли изменения формы представления банка в сети Интернет?

– Смена фирменного стиля коснулась также и облика банка в глобальной сети Интернет. Обновленная версия корпоративного сайта Белагропромбанка сочетает в себе максимальную информативность, дает своим посетителям возможность оперативного поиска интересующих материалов. Образ Белагропромбанка создавался всей коммуникативной активностью, в которую входит и описанный выше рестайлинг логотипа и редилайн интерьера, но основной инструмент формирования изменений в сознании потребителя – реклама и PR. Для продвижения банка мы стараемся использовать не стандартную подачу наших продуктов, при этом особое внимание уделяем концепции каждой рекламной кампании, которая должна

просто и образно донести информацию о сложных банковских продуктах и ассоциировать их с брендом «Белагропромбанк».

– Изменилось ли видение персонала, а также клиента Белагропромбанка?

– 2006 год был насыщен событиями. Подобрать квалифицированный персонал, заинтересовать потенциального потребителя красочной рекламой, открыть в удобном месте офис банка – это, безусловно, важнейшие слагаемые успешной работы с населением в современных условиях. Но, чтобы обеспечить устойчивый рост в сфере розничного бизнеса, сформировать и поступательно расширять круг постоянных клиентов, вышеперечисленные факторы должны быть подкреплены предложением потребителю самой широкой линейки продуктов и услуг. С этой целью банком было принято решение о формировании нового продуктового портфеля. Для решения данных задач в банке была проведена сегментация существующих клиентов, в результате которой выявлено, что целевая аудитория банка представлена преимущественно семейными людьми в возрасте от 45 лет и выше с доходами от 200 до 600 тыс.

Соответственно, необходимо было создать продукты, которые смогли бы заинтересовать аудиторию от 30 до 50 лет и охватить молодых людей в возрасте до 30 лет. Кроме того, важно, чтобы эти продукты были интересны и нашим существующим клиентам, а также, чтобы предлагаемые продукты были уникальны для банковского рынка. Действуя таким образом, мы находили свободные ниши.

В Белагропромбанке до определенного времени было 32 вклада. Это приводило к тому, что потенциальный вкладчик терялся в обилии предложений и не мог выбрать что-то конкретное. В марте 2006 года мы ввели систему сбережений «Линия роста», в которую вошли вклады, облигации и сертификаты. Отличительными особенностями системы вкладов являются простота восприятия, абсолютная прозрачность, удобство, широкая альтернатива выбора наиболее приемлемых условий для каждого вкладчика (сумма вклада, срок размещения, валюта накопления, вид процентной ставки).

О популярности системы вкладов банка среди населения говорят следующие цифры: по состоянию на 01.10.2008 года более 90% всех привлеченных средств населения, или 1,3 трлн. рублей, аккумулировано банком на систему вкладов «Линия роста». В начале лета 2006 г., впервые в истории финансового рынка Республики Беларусь, нами были предложены физическим лицам дисконтные облигации на предъявителя, которые уже в первые месяцы своего обращения вызвали повышенный интерес у населения.

Для того чтобы доступно объяснить потенциальным клиентам о сложном финансовом продукте, мы использовали простой посыл – «Продаем деньги со скидкой».

ОАО «Белагропромбанк» предлагает физическим лицам широкий спектр кредитных услуг, которые объединены в три группы: кредиты на потребительские нужды (в том числе с использованием кредитных карточек), кредиты на приобретение автотранспорта и кредиты на финансирование недвижимости. Также банк предлагает клиентам широкую линейку карточных продуктов международной платежной системы Visa и национальной системы БелКарт.

– Какие каналы продвижения вы использовали при проведении ребрендинга?

– Что касается продвижения банка, то оно осуществлялось по следующим каналам распространения:

- телевидение;
- реклама на радио;
- печатные СМИ;
- наружная реклама;
- Интернет;
- реклама на транспорте;
- POS-материалы;
- банкоматы, инфокиоски и PR-мероприятия.

Как уже было отмечено выше, для продвижения продуктов/ услуг банка мы стараемся использовать нестандартную подачу. И поэтому выбираем максимально интересные рекламные носители. Примером могут служить яркие троллейбусы и автобусы, которые везут наших клиентов в Белагропромбанк. Значительная роль отводилась PR-мероприятиям, которым предстояло пробудить интерес к настоящему и будущему Белагропромбанку, прервать его «сон» в представлении прессы и финансовой общественности. Банк стал активно участвовать в различных выставках, проводить конференции по своему профилю работы, привлекать авторитетных экспертов для характеристики своей дальнейшей деятельности, давать комментарии в прессе, вести собственные колонки и публиковать разъяснительные статьи, мы начали создавать креативную имиджевую продукцию: годовые отчеты, презентационные фильмы, корпоративные календари и т.д. Мы гордимся нашими результатами. Как известно, бренд отражает именно отношение потребителей.

– Как изменилось знание и предпочтение потребителей в отношении Белагропромбанка?

– Согласно национального опроса, проведенного Центром системных бизнес-технологий SATIO во всех регионах страны, Белагропромбанк по уровню узнаваемости и предпочтения респондентов за 2007 год переместился с 4-го на 2-е место среди белорусских банков. Знание банка увеличилось в 1,5 раза. Это наибольший среди шестерки банков показатель роста знания респондентами. Предпочтение респондентами ОАО «Белагропромбанк» увеличилось в 1,8 раза. По показателю предпочтения респондентами банк переместился с 4-го на 2-е место. Превышение знания ОАО «Белагропромбанк» над пред почтением сократилось до 2,8 раз (2006 – 3,4 раза). Увеличение знания и предпочтения ОАО «Белагропромбанк» произошло по всем критериям: половозрастным, социально-демографическим и другим.

Ребрендинг, как и брендинг в целом, – маркетинговый инструмент, служащий целям и задачам бизнеса, т.е. ориентированный на рост экономических показателей. Приведем некоторые из показателей, по которым в период с начала 2006 года по 01.10.2008 г. наблюдается значительное увеличение в результате проведения ребрендинга ОАО «Белагропромбанк»:

- рост количества вкладчиков – на 1,6 %;
- увеличение объема депозитов физических лиц – в 2,4 раза;
- увеличение объемов депозитов юридических лиц – в 2,3 раза;
- рост кредитов населению – в 13 раз;
- рост кредитов юридическим лицам в более чем в 3 раза;
- увеличение количества пластиковых карт – в 3,3 раза.

Белагропромбанк по ряду позиций демонстрирует темпы развития, превышающие динамику, сложившуюся по другим белорусским банкам. И как следствие, нашу работу заметили и оценили. Второй год подряд ОАО «Белагропромбанк» признан победителем профессиональной номинации и удостоен золотой медали национального конкурса «Брэнд года». Кроме того, ОАО «Белагропромбанк» стал обладателем диплома в номинации «Любимый банк» по результатам опроса, организованного интернет-порталом TUT.BY и «Альфа-радио». Корпоративный сайт ОАО «Белагропромбанк» стал победителем проводимого в Российской Федерации открытого интернет-конкурса в номинации «Банки» среди зарубежных стран. И если подвести итог, можно сказать, что все клиенты воспринимают Белагропромбанк по-разному. Для одних – это возможность построить квартиру в кредит, для других – хороший способ приумножить сбережения, третьи видят в банке поддержку для будущего бизнеса. И конечно, их отношение к банку отлично от того, как воспринимаем его мы – сотрудники банка. Несмотря на разницу

в восприятии, ни у кого нет сомнений в том, что Белагропромбанк сегодня – это бренд. Бренд со своей философией, миссией, целями и принципами развития.