

## РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ РОССИЙСКОГО БАНКА

© 2015 Мандриков Роман Сергеевич

© 2015 Польшова Людмила Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: romandrikov@gmail.com

Рассмотрена специфика культуры финансовых организаций, выявлены современные тенденции развития организационной культуры в российских банках, приведены результаты исследования организационной культуры в одном из отделений крупного российского банка и рекомендации по ее совершенствованию.

*Ключевые слова:* организационная культура, корпоративная культура, банковская организация, финансовая организация, методы исследования организационной культуры Г. Хофстеде, К. Камерона, Р. Куинна.

Изучение проблематики, связанной с выявлением сущности, структуры и социальных индикаторов корпоративной культуры были, есть и остаются предметом исследований многих ученых. На протяжении нескольких прошедших десятилетий данное понятие впитало в себя многие аспекты социологии, антропологии и психологии. Подтверждением сформированности некоторых теоретических положений категории “организационная культура”<sup>\*</sup> являются различные подходы к классификации организационной культуры. Наиболее известные из них: классификация У. Оучи (клановая, бюрократическая, рыночная культура), С. Ханди (культура власти, культура роли, культура личности, культура задачи) и Г. Хофстеде (4 параметра оценки организационной культуры: “индивидуализм-коллективизм”, “дистанция власти”, “приемлемость неопределенности”, “маскулинность-феминность” культуры). Наибольший интерес, с точки зрения практического применения, представляет подход К. Камерона - Р. Куинна: в основе данной типологии лежит представление о 4 доминирующих типах корпоративной культуры (клан, рынок, бюрократия, адхократия), которое вырисовывается на “рамочной конструкции конкурирующих ценностей”<sup>1</sup>.

Желая видеть развитие своей организации, современные руководители начинают осознавать

<sup>\*</sup> В данной статье термины “организационная культура” и “корпоративная культура” рассматриваются как синонимы.

значимость наличия на предприятии сформированной организационной культуры: она помогает сотрудникам приобрести организационную идентичность, формирует внутригрупповое представление о предприятии, а также способствует формированию чувства социальной защищенности путем создания у сотрудников ощущения надежности организации. Понимание организационной культуры стимулирует ответственность и самосознание работника более чем что-либо другое, что, в свою очередь, ведет к более эффективному выполнению поставленных перед ним задач<sup>2</sup>. Нам видится, что организационная культура определяет как внутреннее функционирование и жизнь предприятия, так и внешнее его окружение: она создает имидж компании, диктует поведение сотрудников, модель работы как с клиентами, так и внутреннюю модель коммуникации сотрудников<sup>3</sup>. В то же время необходимо отметить, что на формирование организационной культуры и дальнейшее ее проявление во всех ее аспектах - ценностях, принципах, артефактов - существенное влияние оказывает сфера деятельности предприятия. Такую специфику имеет и финансовая сфера, в том числе банковские организации.

Особенность банковской работы заключается в том, что она базируется на квалифицированном интеллектуальном труде, который имеет высокий уровень внутрибанковской специализации.

ции. Коллективный характер труда в предоставлении банковских услуг определяется не только тем, что один специалист не в состоянии осуществить все операции сразу, но и необходимостью дополнительного контроля за проводимыми операциями со стороны уполномоченного на осуществление этого контроля работника. Стоит отметить, что в данной сфере ответственность имеет главенствующую роль, поскольку деятельность банков связана с банковскими ценностями и хранилищами, поэтому документооборот таких предприятий нацелен, в свою очередь, на разделение ответственности между исполнителем и управляющим звеном. Любое действие или операция в банковской сфере сопровождаются дополнительными документами, имеющими юридическую силу, содержащими коммерческую финансовую информацию. Кроме того, постоянно усложняется спектр проводимых операций путем внедрения новых компьютерных технологий.

Нельзя забывать, что более 80 % информации, полученной сотрудниками банка в процессе выполнения своих функциональных обязанностей, относится к коммерческой тайне, поэтому особый акцент ставится на экономической безопасности и лояльности персонала. Нарушение правил экономической безопасности, в результате которого произошел инцидент, в особенности ущерб клиенту или имиджу банка, влечет за собой самые строгие последствия, в том числе увольнение и возмещение работником материального ущерба. Все трудовые договоры, заключенные с банковскими работниками, содержат пункт о материальной ответственности и неразглашении информации, полученной в процессе исполнения своих трудовых обязанностей.

Зачастую управляющие банков считают бизнес настолько устойчивым и отлаженным, что не видят необходимости уделять внимание развитию корпоративной культуры, все чаще используя административные рычаги управления. Однако, чтобы обеспечить эффективное функционирование большого количества сотрудников, необходимо построить сильный управленческий аппарат и сформировать корпоративную культуру<sup>4</sup>. Поэтому можно сделать вывод о неслучайности несовпадения личных целей работников и целей банков в сфере их трудовой деятельности.

Как уже отмечалось, подход К. Камерона и Р. Куинна выделяет следующие типы корпоративной культуры: клановую, бюрократическую, ры-

ночную и адхократическую. Исходя из проведенных исследований в российской банковской сфере выяснено, что российские банки предпочитают стиль руководства, характерный для бюрократической культуры (высокая степень специализации, наличие системы четких правил и инструкций и первоочередная ориентация на эту систему), а свои стратегические цели строить с акцентом на рыночную культуру, где основным является успех, лидерство на рынке и высокая конкурентоспособность. В последнее десятилетие на российском рынке активно внедряется стратегический подход к развитию организации, основанный, прежде всего, на клиентоориентированности. Такой подход прочно обосновался в банковской сфере и обеспечивает повышение уровня конкурентоспособности банка и рост его доходов за счет мобилизации всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания и удовлетворения потребностей клиентов.

Нами были проведены исследование и анализ организационной культуры одного из выделенного структурного подразделения (ВСП) ПАО «Сбербанк России». Было проведено анкетирование, в котором принял участие весь коллектив - 16 человек. Исследование базировалось на известных концепциях таких специалистов, как Э. Шейн, Г. Хофстеде и К. Камерон - Р. Куинн.

Одно из исследований было направлено на определение индекса организационной культуры - метод, который основан на анализе поверхностного, подповерхностного и глубинного уровней, выделенных Э. Шейном<sup>5</sup>. По итогам анкетирования мы получили следующие результаты: индекс организационной культуры составил 226 баллов, что соответствует показателю «высокий». Если говорить в отдельности по каждому фактору, то результаты таковы: фактор «работа» получил средний балл 7 (мажорное состояние), а факторы «коммуникация», «управление» и «мотивация» в среднем по 8 (великолепное состояние). Высокий балл был выставлен фактору «мотивация» - 8,2. Полученные результаты позитивно оценивают организационную культуру ВСП, однако наблюдается истораживающий момент: степень познания и усвоения сотрудниками глубинного уровня этой культуры ниже степени познания и усвоения поверхностного уровня организационной культуры ВСП<sup>6</sup>.

Результат средней оценки организационной культуры

Тип	Сейчас	Предпочтительно
А - КЛАН	25	31
В - АДХОКРАТИЯ	22	23
С - РЫНОК	26	22
Д - БЮРОКРАТИЯ	27	24
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Далее было проведено исследование организационной культуры ВСП по 4 параметрам организационной культуры (Г. Хофстеде): дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм-коллективизм и мужественность-женственность. Опираясь на полученные результаты, можно сказать, что дистанция власти не длинная, руководство доступно, на прием к руководителю ВСП можно попасть в любое время в течение рабочего дня. Организация имеет уровень стремления к избеганию неопределенности выше среднего значения: работники тревожатся за будущее организации, сопротивляемость изменениям в организации на уровне выше среднего, сотрудники желают оставаться на одном рабочем месте. ВСП имеет коллективистский тип организации, а это значит, что персонал ориентирован на повышение квалификации, прохождение всевозможных обучений, полное использование своих знаний и наличие хороших условий труда. По определению параметра “мужественность-женственность” организационной культуры мы получили “женский” тип организации, поэтому господствуют следующие ценности: равенство, высокое качество жизни, нацеленность на оказание услуг. В культурах “женского” типа гуманизация труда, в первую очередь, означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организаций и установление приемлемого единения.

Нами был составлен профиль “конкурирующих ценностей” организации по методике ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна. На основе полученных числовых характеристик (см. таблицу) путем анкетирования графически построен профиль подразделения ПАО “Сбербанк России” (см. рисунок).

На данный момент все параметры сбалансированы, хотя есть небольшой фокус в отношении бюрократизма, что обусловлено деятельностью компании: работа с банковскими ценностями определяет жесткую структуризацию деятельности и строгий контроль. В предпочтительном варианте повышаются ценности клановой

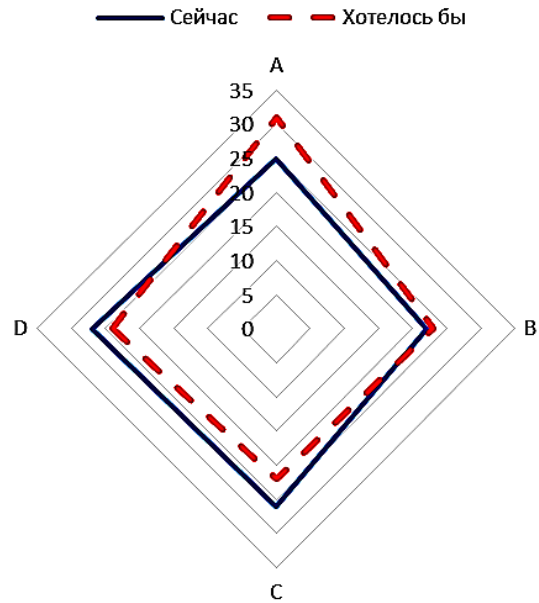


Рис. Рамочная диаграмма “конкурирующих ценностей” ВСП ПАО “Сбербанк России”

культуры, понижаются ценности рынка и бюрократии, повышается значение новаторства и изыскания новых методов в управлении организации.

На основании полученных результатов и произведенного анализа предполагаются следующие шаги по дальнейшему развитию корпоративной культуры: помимо основного корпоративного кодекса ПАО “Сбербанк России”, который уже существует, представляется целесообразным разработать частный корпоративный кодекс для ВСП ПАО “Сбербанк России”, отражающий специфику основных положений, миссии и ценностей ВСП, стандарты сервиса и правила делового поведения сотрудников.

Миссия организации “Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты” подвергается корректировке: “Мы даем уверенность и надежность, помогаем реализовывать устремления и мечты, при этом повышая финансовую грамотность наших клиентов”.

К основным ценностям предлагается добавить две новые ценности:

1. *Работа - для сотрудников*: сотрудники увлечены своей работой, заинтересованы в преобразовании рабочего процесса, чувствуют постоянную поддержку со стороны руководства и готовы помочь друг другу в достижении поставленных целей.

2. *Я - новатор*: сотрудники ориентированы не только на выполнение своих должностных обя-

занностей, но и на анализ рабочих процессов. Сотрудники инициативны, готовы предложить новые варианты проведения рабочих процессов.

Ценность “работа - для сотрудников” поможет коллективу осознавать свою значимость как для компании, так и для себя в рамках организации. В Банке уже предприняты действия для этого: внедрена модель мотивации, где главное место уделяется повышению уровня сервиса обслуживания специалистов, работающих непосредственно на обслуживании клиентов (платежи, расходно-приходные операции по счетам клиентов, валютные операции и претензионное обслуживание). Для сотрудников разработана модель плавающего графика, из функциональных обязанностей исключены прямые продажи продуктов, а также разработаны комфортные нормативы по обслуживанию клиентов.

Вышеприведенные рекомендации направлены на дальнейшее развитие корпоративной культуры как ВСП, так и в целом ПАО “Сбербанк России” с целью повышения эффективности взаимодействия структурных подразделений, повышения производительности труда, что, в свою очередь, приведет к увеличению объемов выполнения бизнес-планов, оптимизации бизнес-процессов на микроуровне и, соответственно, к росту прибыли на макроуровне.

В настоящее время банк - стабильная и успешно развивающаяся компания, действующая в

соответствии с законами и принципами социальной ответственности. Такая репутация является ценным достижением и во многом определяет успех нашей работы. Задача компании - поддерживать и укреплять то высокое доверие, которое уже завоевано на рынке оказания банковских услуг.

<sup>1</sup> Серова Н.А., Жабин А.П., Польшова Л.В. Корпоративная культура вуза как необходимый фактор его стратегического развития // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2012. № 12 (98).

<sup>2</sup> Польшова Л.В. Специфика оценки корпоративной культуры образовательного учреждения // Вестн. молодых ученых СГЭУ. 2015. № 1 (31). С. 110.

<sup>3</sup> Passenger transport management methodology based on the econometric analysis of demand for trans-regional transportation in respect to the innovation economic development stage / М.О. Suraeva [et al.] // Modern Applied Science. 2015. Т. 9, № 5. С. 177-196.

<sup>4</sup> Горцевская Е.А. Экономические аспекты формирования организационной культуры предприятий и бизнес-групп // Вестн. ЮРГТУ (НПИ). 2011. № 1. С. 149.

<sup>5</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. 4-е изд. Санкт-Петербург, 2013.

<sup>6</sup> Польшова Л.В. Организационная культура как фактор инновационного развития предприятия // Проблемы развития предприятия : Теория и практика : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., 24-25 нояб. 2011 г. Самара, 2012.

*Поступила в редакцию 05.08.2015 г.*