

УДК 336.71: 339.137: 658.3

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВАХ

Вовк В.Я., к.е.н., доцент,
Наумік К.Г., к.е.н., доцент

Харківський національний економічний університет

Сучасні умови ведення банківського бізнесу характеризуються загостренням конкуренції на ринку банківських послуг, що обумовлює необхідність забезпечення відповідного зовнішнім умовам функціонування рівня конкурентоспроможності та формування портфеля конкурентних переваг банку. Як конкурентну перевагу можна вважати корпоративну культуру, яка визначає систему переконань, настанов і цінностей, норм поведінки працівників банку. Виходячи з цього, у статті розглянуто основні положення та види факторів формування ефективної корпоративної культури.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, організаційна структура, фактори формування корпоративної культури, Корпоративний Кодекс.

The modern conditions of bank business conduct are characterized by intensification of the competition on bank services market, which stipulates the need of the provision of competitiveness level operation that corresponds to external environments and formation of bank competitive advantages portfolio. As a competitive advantage it is possible to consider corporative culture, which defines the system of views, purposes and valuables, standards of bank workers behaviour. On the assumption of this, main regulations and types of the factors of efficient corporative culture formation are considered.

Key words: culture, corporative culture, organizing structure, factors of corporative culture formation, Corporate Code.

Постановка проблеми. В сучасних умовах загострення конкуренції на ринку фінансово-кредитних послуг, коли цінові методи залучення клієнтів мало ефективні, фінансово-кредитні установи постали перед необхідністю запроваджувати інноваційні технології, спрямовані на підвищення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Все це обумовлює необхідність формування високої корпоративної культури організації, здатної забезпечити відповідну систему мотивації роботи її персоналу. За цих обставин підвищується науковий та практичний інтерес до визначення основних положень корпоративної культури у фінансово-кредитних установах як інструменту ефективного управління, впровадження моделей та визначення елементів корпоративної культури, які найбільш суттєво впливають на поведінку співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теорії та практики формування корпоративної культури зроблено у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених як У. Бреддік, В. Співак, Т. Незнакова, А. Кирилов, Г. Хофшted, М. Дороніна тощо. Але, як показує практика, поняття формування корпоративної культури для вітчизняних фінансово-кредитних установ в цілому та банків зокрема, ще не достатньо опрацьоване і потребує подальших доробок у цій сфері.

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження теоретичних аспектів корпоративної культури організації, визначення її складових елементів та особливостей формування в фінансово-кредитних установах в сучасних умовах ведення конкурентної боротьби.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків зумовлює необхідність зміни системи управління банківською установою та формування ефективної корпоративної культури. При цьому як правило керівництво зосереджує свою увагу на змінах, обумовлених дією ситуативних факторів, ігноруючи при цьому необхідність розробки конкурентної стратегії розвитку фінансової установи. В умовах реформування системи управління банком перевага надається технократичному підходу до змін, тобто раціональним діям, що припускають цілеспрямовану роботу зі збільшення прибутку, скороченню витрат і посиленню контролю за банківськими ризиками. Ці заходи є доволі ефективними на перших етапах підготовки й реалізації стратегічних програм, коли вирішуються питання власності, питання, пов'язані з формуванням ресурсної бази та її використанням, а також структури управління банком. Але такі дії не завжди дозволяють отримати бажаний результат, так як ефективність їх реалізації більшою мірою залежить від працівників банку, які є безпосередніми виконавцями всіх стратегічних настанов керівництва.

Сучасні умови ведення банківського бізнесу вимагають від банків орієнтації на клієнтів та максимальне задоволення їх потреб. Це та ідея, яка має бути рушійною силою кожної дії працівника банківської установи, кожної висловленої вголос думки, погляду, поведінки на робочому місці.

За цих обставин найбільш ефективним є ціннісний спосіб управління, в основі якого лежить корпоративна культура, що включає в себе визнані в організації цінності, стандарти управління, політику відносно персоналу, правила поведінки, соціальні, комунікативні й моральні норми, ритуали, корпоративну стилістику тощо. Орієнтація банків на клієнтів вимагає від них забезпечення відповідного рівня обслуговування, що значною мірою обумовлено рівнем професіоналізму та компетенції його працівників. Їхній зовнішній вигляд і позитивний настрій прямо передаються клієнтові й складають довірче й позитивне відношення до банку.

У загальному вигляді під корпоративною культурою розуміють систему переконань, норм поведінки, настанов і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати й поводитися працівники в даній організації. При цьому мова йде про переконання й цінності, які в більшому або меншому ступені розділяються переважною більшістю членів організації [4].

Якщо говорити про розвиток ефективної, орієнтованої на клієнта корпоративної культури, то при переході до системи, орієнтованої на клієнта, необхідно трансформувати звичну функцію керівника стосовно підлеглого з позиції начальника на позицію начальника-наставника, який підтримує й направляє підлеглого в роботі, пов'язаної з клієнтом.

Як правило, виділяють три основні критерії орієнтованої на клієнта корпоративної культури:

- персональна відповідальність співробітника за результати своєї діяльності перед внутрішнім і/або зовнішнім клієнтом;
- зміна функцій керівника убик наставництва;
- головний і принциповий критерій оцінки співробітника – задоволеність клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) результатами його роботи [4].

Формуючи в рамках корпоративної культури певні настанови, систему цінностей або «модель світу» в організації, можна прогнозувати, планувати й стимулювати бажану поведінку її співробітників. При розробці стратегії, орієнтованої на клієнта, першочерговим завданням є перегляд структури організації, що пов'язано зі зміною методів управління й, як наслідок, до зміни поведінки співробітників. Часто в організації керівники намагаються сформулювати філософію своєї організації, де декларують прогресивні цінності, норми, і одержують результати, які не відповідають вкладеним коштам. Така ситуація відбувається в умовах, коли штучно впроваджені організаційні норми й цінності вступають у конфлікт із реально існуючими й тому активно відкидаються більшістю членів організації. Тому, при формуванні ефективної корпоративної культури, завжди необхідно враховувати моделі поведінки, які сформувалися в даній організації стихійно.

Орієнтація банківського бізнесу на клієнта вимагає адаптацію корпоративної культури до нових принципів і норм, спрямованих на формування у співробітників організації нових моделей поведінки. При цьому до основних рис ефективної корпоративної культури банку можна віднести здоровий консерватизм поведінки та максимальне заохочення прояву ділової ініціативи, спрямованих на кінцевий результат. Особлива увага при цьому має бути зосереджена на дотриманні професійної банківської етики, а саме максимальної визначеності й прозорості у відносинах із клієнтами, що дозволяє їм мати вичерпну інформацію про основні принципи діяльності банку. Працівники банку мають бути мотивовані на кінцевий результат і розуміти, як він складається. Основним критерієм підвищення ефективності корпоративної культури є орієнтація працівників на нематеріальні цінності, тобто кожен співробітник на будь-якому рівні має бути підготовлений професійно, знати технологію та розуміти, до яких наслідків можуть привести його дії. При цьому корпоративна культура має забезпечувати таке ставлення до роботи, коли кожен працівник не просто механічно виконує покладені на нього обов'язки, а в процесі своєї роботи сприяє досягненню кінцевого результату, що виражається для нього особисто не тільки в одержанні певної додаткової матеріальної винагороди, а й в досягненні основних цілей банку нарівні з іншими членами колективу. Тобто забезпечення колективної роботи та створення корпоративного духу у колективі є однією з найважливіших цілей внутрішньої корпоративної культури банку.

У більшості випадків банки закріплюють принципи своєї корпоративної культури в спеціальному документі - Корпоративному Кодексі, з яким кожний співробітник знайомиться вже під час прийому на роботу і, який містить такі основні положення як історія створення банку, його місія, цілі й стратегічні пріоритети та декларує принципи корпоративної культури. Корпоративний Кодекс представляє собою довгострокову програму розвитку й ефективний механізм управління, який визначає умови поведінки співробітників й створює передумови для підвищення ефективності організаційної структури і, як наслідок, корпоративної культури банку [4]. Корпоративний Кодекс визначає:

- стратегічні цілі діяльності банку, шляхи їх досягнення (включаючи структуру органів управління та їх повноваження в процесі забезпечення нормального функціонування і розвитку банку), а також заходи контролю отриманих результатів;

- стимули трудової діяльності, що забезпечують виконання органами управління й працівниками банку всіх дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей банківської установи;
- баланс інтересів (компромісу) акціонерів, членів Ради директорів і виконавчих органів банку, її кредиторів, вкладників і інших зацікавлених осіб;
- принципи професійної етики та культури поведінки у даному банку тощо [5].

З одного боку, Корпоративний Кодекс регламентує дії співробітників у різних ситуаціях, з іншого боку – гарантує дотримання правил всіма сторонами й задає прозорі, зрозумілі для всіх критерії оцінки діяльності й поведінки. Корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії, її стратегії й тактики. У ньому закріплюються добровільні зобов'язання перед працівниками й зацікавленими особами, які компанія приймає на себе понад такі, що визначаються діючим законодавством [4]. Кодекс декларує високий рівень ділової культури, припускає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню компанії стосовно своїх клієнтів і співробітників в умовах постійної зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування банку.

Розглядаючи велику організацію, якою є банк, можна зробити висновок, що особливості корпоративної культури у кожному його структурному підрозділі обумовлені змістом роботи, особистістю керівника й стилем керівництва, якого він дотримується у своїй роботі, особливостями психологічного клімату в трудовому колективі тощо.

Ефективність корпоративної культури визначає дійовість її елементів, які впливають на поведінку й результативність роботи працівників банку. Як основні елементи корпоративної культури у [6] визначають наступні:

- поведінкові стереотипи – загальна мова, що використовується працівниками організації; звичаї й традиції, яких вони дотримуються тощо;
- групові норми – стандарти й зразки, що регламентують поведінку працівників організації;
- цінності, що проголошуються – задекларовані цінності (цінності, що проголошуються привселюдно), до реалізації яких прагне організація та окремі групи, які складаються з працівників організації;
- філософія організації – найбільш загальні політичні й ідеологічні принципи, які визначають дії працівників організації по відношенню до клієнтів;
- правила гри – правила поведінки при роботі в організації, традиції й обмеження, які визначають поведінку кожного з її працівників та які варто знати новим членам організації аби органічно влитися у колектив;
- організаційний клімат - почуття, обумовлене фізичним складом членів групи й характерною манерою взаємодії працівників організації друг з другом, клієнтами або іншими сторонніми особами;
- існуючий практичний досвід – методи й технічні прийоми, що використовуються членами групи для досягнення певних цілей; здатність здійснювати певні дії, що передається з покоління в покоління й не потребує обов'язкового письмового розпорядження.

Виходячи з цього, можна визначити елементи корпоративної культури банку у такий спосіб (рис. 1).



Рис. 1. Елементи корпоративної культури банку

Виходячи з цього, основу корпоративної культури банку становлять цінності, які є однаковими та обов'язковими для виконання всіма працівниками банківської установи. Цінності можуть бути як позитивними, що орієнтують працівників на такі норми поведінки, які сприятимуть досягненню організаційних цілей, так і негативними, які можуть знизити організаційну ефективність установи.

Система відносин, що визначає основу корпоративної культури, представляє собою відносини, які формують і визначають норми поведінки працівників банку. Наприклад, відношення керівництва до підлеглих, відношення підлеглих до керівництва, відношення персоналу до роботи, відношення працівників до клієнтів тощо.

Норми поведінки представляють собою вимоги, як зафіксовані в документах, так і негласні до поведінки працівників банку, які сприймаються ними як нормативно встановлений порядок поведін-

ки в тих або інших стандартних ситуаціях. Наприклад, швидке і якісне обслуговування клієнтів, беззаперечне виконання наказів і розпоряджень керівництва, допомога й співробітництво в командній роботі тощо.

Дії й поведінка працівників банку регламентують заходи, спрямовані на досягнення конкретних результатів або виконання певних доручень. У загальному вигляді це зовнішня сторона корпоративної культури, яка свідчить про стан корпоративного управління в банку, її ефективність та відповідність існуючій стратегії розвитку та конкурентній стратегії банківської установи.

Культура корпорації являє собою як би два організаційних рівні. На верхньому рівні представлені такі видимі фактори, як одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме уявлення. На більш високому рівні розташовуються цінності й норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників у компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу тощо), вони як би випливають із них і визначають їхню внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються й розробляються співробітниками організації, кожний працівник компанії повинен розділяти їх або хоча б показувати свою лояльність стосовно прийнятих корпоративних цінностей [8].

Зарубіжні і вітчизняні вчені наголошують на тому, що корпоративна культура має відповідати зовнішнім умовам функціонування й стратегії розвитку банку. При наявності цієї відповідності створюються умови, при яких співробітники банку працюють з повною самовіддачею й високою продуктивністю, що робить банк більш конкурентоспроможним. Виходячи з цього, керівництво банку має постійно проводити адаптацію корпоративної культури банку до змін зовнішніх та внутрішніх умов функціонування банку, адже зміни зовнішнього середовища організації позначається і на її культурі. Наприклад, дві організації, що функціонують у тому самому оточенні, на практиці можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми [1, с. 430 – 431]:

перша – це зовнішня адаптація: що повинно бути зроблено організацією і як це повинно бути зроблено;

друга – це внутрішня інтеграція: як працівники організації вирішують свої щоденні, зв'язані з їхньою роботою і життям в організації проблеми.

Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком або збільшенням банком своєї ніші на ринку банківських послуг та його пристосуванні до зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Це процес досягнення банківською установою своїх цілей і взаємодії з представниками зовнішнього середовища. Е. Шейн визначає такі основні проблемні елементи зовнішньої адаптації і виживання як [3, с. 65 – 79]:

- місія і стратегія (визначення місії організації та її головних завдань; вибір стратегії при виконанні цієї місії);
- цілі (установлення специфічних цілей; досягнення згоди за цілями);
- засоби (методи, використовувані для досягнення цілей; досягнення згоди за використовуваними методами; вибір організаційної структури, системи стимулювання і підпорядкованості);
- контроль (установлення критеріїв виміру досягнутих індивідом і групами результатів; створення інформаційної системи);
- корекція (визначення дій, що необхідні по відношенню до індивідів і груп, які не виконали завдання).

Адаптація до умов зовнішнього середовища потребує від працівників банку спільного вирішення завдань, тому персонал повинен бути добре інтегрованим. Е. Шейн, досліджуючи питання корпоративної культури і лідерства визначив основні проблемні елементи процесу внутрішньої інтеграції в організації [3, с. 80 – 98]:

- загальна мова і концептуальні категорії (вибір методів комунікації; визначення значення використовуваних мови і концепцій);
- границі груп і критерії входу і виходу з груп (установлення критеріїв членства в організації та її групах);
- влада і статус (установлення правил з придбання, підтримки і втрати влади; визначення і розподіл статусів в організації);
- особистісні відносини (установлення правил про рівень і характер соціальних міжстатевих або міжвікових відносин в організації та інше; визначення припустимого рівня відкритості на роботі);
- нагородження і покарання (визначення бажаної і небажаної поведінки);
- ідеологія і релігія (визначення значення речей, що не піддаються поясненню і непідвласних контролю з боку організації; віра як зняття стресу, що має відношення до виконуваних завдань, методам їхнього вирішення, реакції на успіхи і невдачі).

Процеси зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції тісно пов'язані між собою. Якщо проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції не вирішені організація не може вважати, що її культурний простір добре організований та ефективно функціонує.

На процес формування корпоративної культури впливають не тільки явища зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, а й ряд факторів внутрішнього середовища, які визначають її зміст і окремі параметри. Наприклад, управлінська культура лідера (його особиста віра, цінності і стиль) багато в чому визначає загальну корпоративну культуру організації на всіх стадіях її розвитку. Вплив лідера чи засновника компанії на формування культури у більшому ступені виявляється, якщо він є сильною (яскраво виражена управлінська культура) особистістю, а організація тільки створюється. Також до джерел корпоративної культури можна віднести [3, с. 186]:

- погляди, цінності та уявлення засновників організації;
- колективний досвід, отриманий при створенні та розвитку організації;
- нові погляди, цінності та уявлення, які привнесені новими членами організації та керівниками.

Формування корпоративної культури банку також пов'язано з зовнішнім для організації оточенням, а саме ділове середовище в цілому й у галузі зокрема; зразки національної культури тощо. Прийняття банком визначеної корпоративної культури може бути пов'язане зі спеціалізацією діяльності, кількістю бізнес-напрямів, конкурентною позицією на ринку та рівнем конкурентоспроможності, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями регіону, що обслуговується, вимогами пріоритетних груп тощо. Аналіз факторів формування корпоративної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом всього життєвого циклу організації. При цьому, в силу "глибинності" базових припущень і їх "стійкості" зазначені процеси протікають скоріше поступово й еволюційно, ніж радикально і революційно.

Таким чином, серед основних факторів, що впливають на корпоративну культуру, можна виділити: погляди, цінності та уявлення лідерів чи засновників організації; колективний досвід, отриманий при створенні та розвитку організації; нові погляди, цінності та уявлення, які привнесені новими членами організації; ідеальні цілі, ідеї і цінності, що вже панують в організації, рольові моделі; внутрішні формальні стандарти і правила; неформальні канали комунікацій тощо.

Як ознаки вже сформованої корпоративної культури можна визначити наступні [2, с. 217]:

- культура має бути корисною;
- незвичайною;
- складною для імітування.

Особливістю процесу формування культури є повна відповідальність за нього вищого керівництва організації. При цьому, механізм формування корпоративної культури можна представити у вигляді наступної моделі (рис. 2).

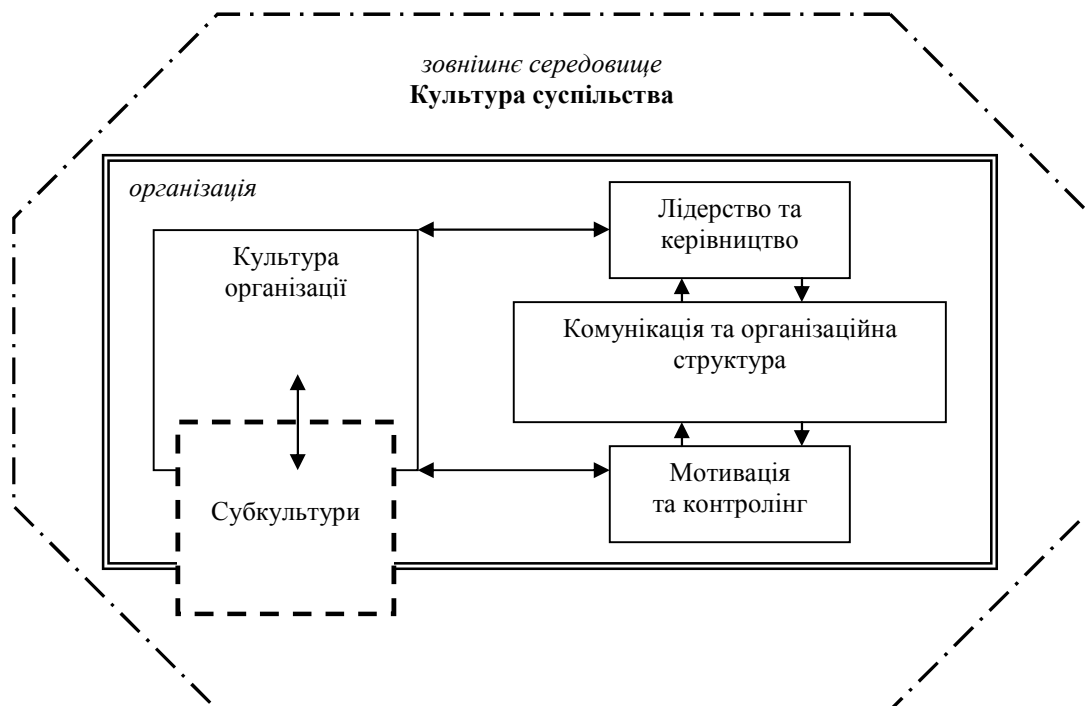


Рис. 2. Модель формування корпоративної культури організації

Зовнішнє середовище, а саме культура суспільства, зумовлює характеристики культури банку. У свою чергу основні елементи організації – система керівництва та лідерства, комунікації та організаційної структури, мотивації та контролінгу, які діють в банку, також впливають на тип його корпоративної культури. З іншого боку корпоративна культура має містити у собі набір субкультур, які одночасно реалізуються як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі банку.

Таким чином, фактори формування корпоративної культури мають як зовнішню, так і внутрішню організаційну природу виникнення. Лідерство та керівництво визначають змістовний аспект формування корпоративної культури та обумовлюють цінності, які банк буде культивувати в майбутньому. Комунікація та організаційна структура впливають на динамічність та швидкість формування корпоративної культури. Мотивація та контролінг є інструментами впровадження організаційних цінностей, вони зумовлюють силу та стійкість культури в банківській установі.

Керівництво банку має усвідомлювати, що роботу над культурою не можна делегувати. Основні підходи, принципи роботи і стратегічні цінності формуються управлінською командою, без спроб делегувати це завдання підлеглим. Цю роботу можна виконати в співробітництві з працівниками більш низьких рівнів, але цілком передоручити її кому-небудь не можна. Особливо значну увагу заходам щодо формування корпоративної культури слід надавати в момент змін – реформування організаційної структури, переорієнтації банківського бізнесу тощо, коли пріоритетним завданням є оптимізувати діяльність та зняти напругу у колективі. Ця робота повинна бути підтримана ідеологічно, тобто "культурно".

Висновки. Таким чином, одним з факторів успішної конкурентної боротьби лежить здорова, заснована на загальних цінностях, корпоративна культура, яка визначає мотивацію персоналу до роботи, стиль і ефективність командної роботи, задоволеність співробітниками роботою, відносини в колективі, відносини із клієнтами та партнерами і, в остаточному підсумку, успіх або невдачу діяльності сучасного банку. Формування високої корпоративної культури, яка відповідає зовнішнім та внутрішнім настановам функціонування фінансово-кредитної установи, дозволяє створити сприятливу атмосферу в середині колективу, підвищити рівень обслуговування клієнтів і, як наслідок, імідж банку, що є особливо важливим в умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг. Для успішності фінансово-кредитної установи велике значення мають не тільки показники її діяльності, але й орієнтація на максимальне задоволення потреб клієнтів. В сучасних умовах ведення банківського бізнесу відношення до клієнта повинне бути основним принципом корпоративної культури банку. Основою розвитку корпоративної культури в банку є Корпоративний Кодекс, який не тільки відображає систему цінностей компанії, але й допомагає транслиувати цю систему цінностей зовні. Кодекс визначає базові характеристики корпоративної культури, на основі яких вона формується або реформується відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. З метою забезпечення ефективного управління та відповідного рівня конкурентоспроможності фінансово-кредитні установи мають значну увагу приділяти формуванню та розвитку корпоративної культури, рівень та зміст якої виступає однією з конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 3-е издание. – М.: Гардарики, 1998. – 527 с.
2. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л.М. Савчук, Н.Ю. Бутенко, А.М. Власова та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2002. – 335 с.
4. <http://www.corpculture.ru/content/osobennosti-korporativnoi-kultury-bankov>
5. <http://www.c-culture.ru/go/337>
6. <http://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>
7. <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/okk.html>
8. <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/138>