

УДК

Ізюмцева Н.В., к.е.н., доцент

Шавлак М.А.

Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»

## ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

У статті досліджено корпоративну культуру як чинник мотивації праці. Сформовано критерії оцінки співробітників на основі складових корпоративної культури, що дозволяє мотивувати співробітників через ясність цілей, забезпечити зв'язок результатів діяльності з винагородженням, оцінити потенціал співробітника і визначити потреби розвитку. Розроблено систему індивідуальної оцінки показників діяльності персоналу банку.

**Ключові слова:** корпоративна культура, критерії оцінки, мотивація праці, персонал.

Izyumtseva N., Shavlak M.

## THE FEATURES OF CORPORATE CULTURE OF BANK STAFF

The article studies corporate culture as a factor of labor motivation. The system of criteria for evaluating of employees based on the components of corporate culture is formed. It allows motivating employees through the clear purposes, to link results of activity with rewards, to evaluate employee potential and identify development needs. The system of individual assessment of activity indicators of bank staff is worked out.

**Keywords:** corporate culture, criteria of evaluation, labor motivation, staff.

Изюмцева Н.В., Шавлак М.А.

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА БАНКА

В статье исследовано корпоративную культуру как фактор мотивации труда. Сформировано систему критериев оценки сотрудников на основе составляющих корпоративной культуры, что позволяет мотивировать сотрудников через ясность целей, обеспечить связь результатов деятельности с вознаграждением, оценить потенциал сотрудника и определить потребности развития. Разработана система индивидуальной оценки показателей деятельности персонала банка.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, критерии оценки, мотивация труда, персонал.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні умови ведення банківського бізнесу, які характеризуються зростанням конкуренції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг, вимагають зміни парадигми управління банківською діяльністю та формування корпоративної культури, адекватної потребам ринку та орієнтованої на задоволення вимог клієнтів.

Питання формування, застосування й подальшого розвитку корпоративної культури набувають великий науковий і практичний інтерес. Змінюються цінності, що затверджувалися раніше (жорстока дисципліна, безумовна слухняність, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за всяку ціну). На зміну їм приходять інші цінності, а саме: самовизначення, участь, колектив, довіра, орієнтація на потреби клієнтів, розвиток особистості, творчість, децентралізація, інтелектуальний капітал, компетентність. За цих обставин актуальним питанням є дослідження ролі корпоративної культури банку у формуванні ефективної системи мотивації трудової діяльності персоналу банку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Теоретичні та практичні аспекти дослідження ролі корпоративної культури в процесі формування трудової мотивації знаходять своє відображення у наукових працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених: С. Адамса, В. Баутина, І. Богомоловой, В. Врума, Б. Генкина, А. Егоршина, Є. Лоулера, А. Маслоу, Л. Портера, В. Спивака, С. Шекшіні, М. С. Дороніної, А. М. Колота, К. Г. Наумік, І. К. Пономарьової, М. В. Семикіної, О. О. Хандій, О. Грішньої, Е. Лібанової, В. Петюха [3, 5, 6, 7, 8, 11, 12]. Незважаючи на значну кількість публікацій у цій сфері, сьогодні відсутній єдиний комплексний підхід до формування корпоративної культури у банківських установах та її вплив на систему мотивації персоналу, що потребує подальших досліджень.

**Цілі статті.** Метою статті є визначення корпоративної культури як чинника мотивації праці та дослідження вибору стратегій регулювання рівня мотивації праці персоналу банку, що дозволить ефективно посилювати чи зменшувати інтенсивність мотиваційних процесів, здійснюючи управлінський вплив.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Формування і розвиток корпоративної культури має актуальне значення для комерційного банку через те, що в сучасних умовах його успіх і розвиток безпосередньо залежить від сприйняття цієї організації споживачами – позитивної атмосфери, що склалась в організації, відношення співробітників до споживача послуг, взаємозв'язок організації із зовнішнім середовищем, ступеня лояльності співробітників [1]. Взаємовідносини з клієнтами банку – один із основних факторів розвитку корпоративної культури, яка формує не тільки імідж банку, але і виступає ефективним інструментом стратегічного розвитку фінансового бізнесу. Банк з грамотно розвинутою корпоративною культурою має великий авторитет на ринку і привабливий як для потенційних співробітників, так і для бізнес-партнерів та акціонерів [2].

Отже, корпоративна культура, будучи невід'ємним атрибутом банку, з однієї сторони втілює в собі систему мотивації персоналу (принаймні, окремі її елементи, що складають основу цієї системи), а з іншої сторони вона відповідає стратегічним установкам банку. Інакше кажучи, корпоративна культура є ланкою, яка поєднує мотивацією персоналу і стратегію банку.

Для досягнення цілей розвинутої корпоративної культури в роботі пропонується комплекс заходів, що складається з таких основних напрямків:

- Індивідуальна оцінка діяльності;
- Використання системи управління діяльністю та мотивації;
- Висвітлення результатів.

Індивідуальна оцінка діяльності. Одним із елементів формування і розвитку корпоративної культури є система мотивації співробітників. Вона має безпосередній вплив на формування духовно-емоційного фону життєдіяльності банку, що проявляється в сформованому в банку морально-психологічному кліматі, соціально-психологічному настрої та самопочутті співробітників. Тому для кожного банку необхідно розробити таку схему преміювання співробітників, яка б враховувала виконання планових показників структурними підрозділами, а також індивідуальний вклад співробітника в загальний результат роботи підрозділу. Це дозволить оцінити та заохотити кожного співробітника окремо. При формуванні системи преміювання співробітників необхідно звернути увагу на те, що така система має бути гнучкою при

зміні бізнес-пріоритетів, об'єктивною та зрозумілою для співробітників, але повинна залишити місце для управлінських рішень [3, 4].

Система управління діяльністю та мотивації має бути заснована на цінностях, стратегії та місії банку для залучення співробітників до цілей банку [5]. З цією метою в роботі розроблені критерії оцінки співробітників на основі складових корпоративної культури (рис.1).

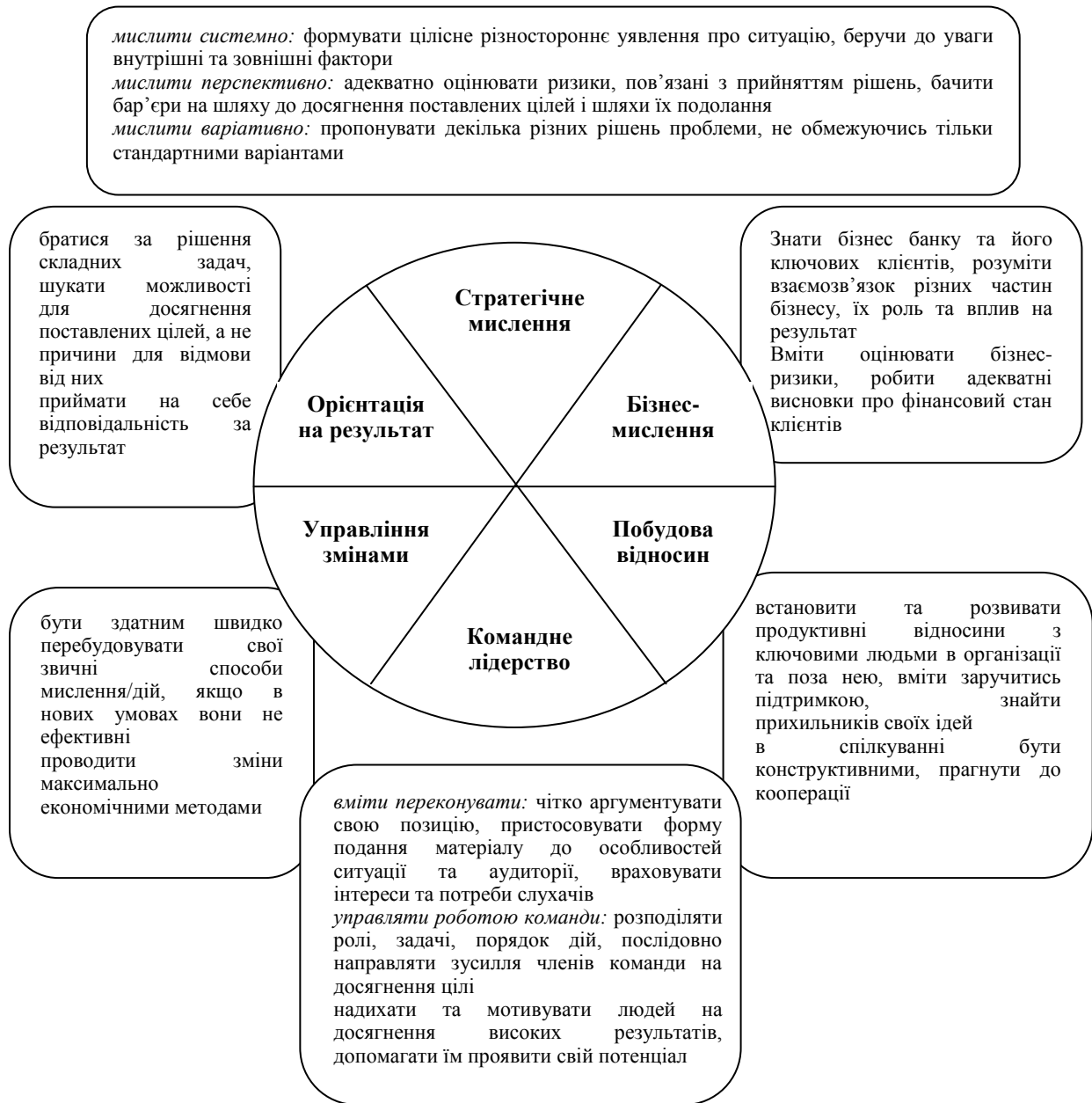


Рис. 1. Критерії оцінки співробітників на основі складових корпоративної культури

Запропонована система мотивації створена для матеріальної мотивації кожного співробітника на основі його роботи за місяць. Кожен співробітник оцінюється окремо, базуючись на системі оцінки особистої ефективності співробітника, яка

дозволяє забезпечити зв'язок зусиль співробітників зі стратегією компанії, мотивувати співробітників через ясність цілей, забезпечити зв'язок результатів діяльності з винагородженням, оцінити потенціал співробітника і визначити потреби розвитку.

Особиста ефективність співробітників оцінюється за п'ятьма критеріями оцінки, розвитку та заохочення: Удосконалення професійних знань; Інновації/ оптимізація робочого процесу; Особиста результативність; Орієнтація на клієнта; Робота в команді.

Оцінити на індивідуальному рівні кожного співробітника – завдання керівника відділу. Потрібно щодня спостерігати і оцінювати безпосередньо кожного підлеглого [6]. Для оцінки співробітника в кожному з відділів використовуються критерії нечіткої логіки (табл.1)– п'ятибальна шкала: А, В, С, D, Е, де А – 5 балів, В – 4 бали, С – 3 бали, D- 2 бали, Е – 1 бал; D – перехідна оцінка між «Е» та «С» (потребує вдосконалення), В – перехідна оцінка між «С» та «А» (перевершує очікування)

Таблиця 1

Відповідність показників діяльності працівників та їх оцінок

	Розшифрування оцінок		
	Е	С	А
	Незадовільно	Відповідає очікуванням	Значно перевершує очікування
Особиста результативність	<u>Не виконує встановлений об'єм задач та функцій;</u> <u>Якість роботи та продуктивність праці нижче, ніж у інших співробітників підрозділу;</u> <u>Відмовляється брати на себе додатковий об'єм роботи навіть при гострій необхідності</u>	<u>В цілому виконує задачі та функції, що передбачені посадовою інструкцією та планом роботи;</u> <u>Демонструє середній по підрозділу рівень продуктивності праці та прийнятний рівень якості</u>	Своєчасно, якісно та в повному обсязі виконує власні обов'язки, в тому числі в періоди <u>надзвичайної завантаженості та стресу;</u> Проявляє ініціативу та бере на себе <u>додатковий об'єм роботи</u> (наприклад, за відсутності колеги)
Удосконалення професійних знань	<u>Не вважає необхідним постійно підвищувати рівень своїх професійних знань;</u> <u>Не виражає прагнення отримувати нові знання в своїй та суміжних сферах;</u> <u>Уникає участі в навчальних заходах</u>	Розуміє важливість підвищення рівня професійних знань для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; <u>Професійно розвивається</u>	Удосконалює професійні знання; <u>Самостійно вивчає</u> найкращу практику і сучасні методи ведення справи у своїй сфері, приймає участь в професійних семінарах та тренінгах і <u>активно використовує отримані знання та досвід з метою підвищення кваліфікації колег</u>
Інновації/ оптимізація робочого процесу	<u>Не пропонує ідей для підвищення якості роботи та оптимізації робочих процесів або ці ідеї носять задалегідь нереалістичний характер;</u> Ігнорує <u>позитивний інноваційний досвід</u> колег, постійно <u>демонструє скептицизм</u>	Пропонує ідеї по оптимізації власного робочого процесу, які схвалюються для подальшої реалізації в підрозділі; Активно <u>сприймає позитивний інноваційний досвід колег</u>	Пропонує <u>цінні інноваційні ідеї</u> по підвищенню якості роботи і продуктивності праці <u>в масштабах підрозділу (функції банку)</u> і є лідером підрозділу щодо їх впровадження; <u>Активно ділиться інноваційним досвідом з колегами («агент інновацій»)</u>
Робота в команді	<u>Недостатньо співпрацює з колегами, спільні обговорення часто переростають в конфлікт;</u> Наполягає на своїх інтересам, <u>руйнуючи командні;</u> Має суттєві зауваження до культури спілкування	<u>Співпрацює з командою колег, не обмежується тільки своїми обов'язками,</u> намагається шукати взаємовигідні рішення; <u>Може «підстрахувати» колегу для досягнення командного результату</u>	Ефективно співпрацює з командою колег, <u>ставить командні інтереси вище власних і суто функціональних;</u> Бере на себе ініціативу пошуку <u>взаємовигідних рішень;</u> Являється прикладом для наслідування по культурі спілкування в колективі

продовження таблиці 1

1	2	3	4
Орієнтація на клієнта	<u>Недостатньо доброзичливий:</u> Ставить власні інтереси та робочі правила вище інтересів клієнта («приходьте завтра»), <u>зафіксовані</u> обґрунтовані <u>претензії з боку клієнтів</u> до роботи співробітника	<u>Якісно і доброзичливо</u> взаємодіє з клієнтами ; <u>Розуміє потреби</u> клієнтів; <u>Самостійно вирішує</u> <u>конфліктні ситуації</u>	<u>Передбачає</u> потреби клієнта і пропонує рішення задоволення цих потреб; Досвід і методи роботи співробітника з клієнтами рекомендуються як <u>еталонні для інших співробітників підрозділу</u>

В кінці кожного місяця керівник оцінює кожного співробітника окремо по підпунктам. Далі потрібно використати особисту оцінку співробітника і показники ефективності роботи підрозділу за місяць, а потім розрахувати коефіцієнт преміювання співробітника.

Висвітлення результатів. Після підведення підсумків обов'язково всім співробітникам повинен надатися зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок - це оцінка дій співробітника в минулому, яку повідомляють йому в теперішньому, розраховуючи, що внаслідок цього він змінить свої дії в майбутньому. Він включає:

- Інформацію про процес виконання роботи та її якість;
- Конкретні факти і приклади дій співробітника;
- Інформацію про те, що забезпечує покращення результатів діяльності і розвитку особистості.

Впровадження таких заходів для удосконалення корпоративної культури банку через мотивацію співробітників дає можливість порівняння динаміки показників роботи кожного співробітника в різні періоди часу ( в тому числі для прийняття кадрових рішень), показників роботи різних підрозділів згідно широкого переліку операцій для прийняття управлінських рішень (виділення підрозділів, в яких доцільно змінити кількість операційних вікон, співробітників, рівня оплати їх праці) та більш коректного бізнес-планування [7].

**Висновки.** Сьогодні найбільш ефективним у банківській системі є спосіб управління, що базується на корпоративній культурі, яка містить визнані в організації цінності, стандарти управління, політику відносно розвитку персоналу, правила поведінки, соціальні, комунікативні і моральні норми, ритуали, корпоративну стилістику та ін. Проте корпоративна культура українських банків вимагає більш чіткої систематизації, стандартизації, проведення комплексу заходів, що сприятимуть якісно новому підходу до впровадження корпоративних стандартів на практиці.

Лише ефективне впровадження правильної моделі корпоративного управління та спрямований нагляд й оцінка її ефективності є запорукою успішного функціонування банківської установи в цілому. З метою забезпечення стабільного розвитку банків та підвищення ефективності діяльності банку, керівництву українських банків необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності банку на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність банків та їх послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

#### Список використаних джерел:

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації/О.Байда// Вісник національного Хмельницького університету. – 2010.- №14. – С.55-57
2. Особенности корпоративной культуры банков // Corpculture.ru – Институт корпоративной культуры – консалтинг, проведение тренингов, семинаров. 2008. [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/osobennosti-korporativnoi-kultury-bankov>
3. Федин М.К. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 12. – С. 12–16.
4. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ 285м.. В. Даля, 2010. – 240 с.

5. Хоменко І. М. Вибір стратегії в регулюванні рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко // Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник наукових праць ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11 квітня 2013 р. у двох томах: Т.1. – К. : НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. – С. 229 – 233.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004, — 607-608 с.
7. Юнусова А. Банковские специалисты в свете ситуации на рынке труда // Клерк.Ру – служба новостей. 2012 / [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://www.klerk.ru/job/articles/255645>

*Рецензент д.е.н., професор Самородов Б.В.*