

Дослідження/

Наталія Ізюмцева

Кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Харківського інституту банківської справи
Університету банківської справи
Національного банку України

Дар'я Кац

Магістр Харківського інституту
банківської справи
Університету банківської справи
Національного банку України



Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи

Корпоративна культура українських банків – відносно нове й недостатньо досліджене явище, яке останнім часом привертає дедалі більшу увагу теоретиків і практиків управління. Ця сфера потребує певної систематизації, стандартизації, здійснення комплексу заходів для забезпечення якісно нового підходу до впровадження корпоративних стандартів на практиці. Автори публікації доходять висновку, що побудова дієвої корпоративної культури банку надасть можливість організувати ефективну діяльність банківської установи у напрямі формування управління, орієнтованого на клієнта.

У статті досліджено місце корпоративної культури в межах сучасної інтегрованої системи управління персоналом, оцінено взаємозв'язок між корпоративною культурою та діяльністю банків, проаналізовано взаємозв'язок між рівнем задоволеності трудових мотивів персоналу і зразковими показниками організаційної культури, обґрунтовано принципи корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

Створення сучасної інтегрованої системи управління персоналом нині вважається однією з основних умов реалізації стратегії банківської установи. Практичний досвід засвідчує, що підвищенню мотиваційного потенціалу корпоративної культури управління сприяє її соціальна відповідальність, а також акцентування уваги на якості трудового життя організації. Це дає змогу корпоративній культурі працювати на створення конкурентоспроможного іміджу організації, залучати потенційних клієнтів і висококваліфіковані кадри, бути мотиваційним механізмом для всіх співробітників і як підсумок – подолати свою амбівалентність, конфлікт

корпоративних і суспільних цінностей. На досягнення цих цілей і повинен бути спрямований управлінський аспект корпоративної культури.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Корпоративна культура – це живе середовище всього бізнесу. “Люди, об’єднані спільним баченням майбутнього і загальними цінностями, можуть творити дива”. Приблизно так можна перекласти з англійської фразу “Soft values, hard results”, яку проголосив своїм основним гаслом Джек Уелч, колишній легендарний лідер Дженерал

Електрик (General Electric), котрому вдалося збільшити капіталізацію цієї провідної фірми світу в 40 разів насамперед завдяки створенню динамічної корпоративної культури, в якій люди об’єднані спільними корпоративними цінностями і зухвалими цілями [6].

Корпоративна культура – це сукупність колективних базових уявлень, що формуються організацією під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою для того, щоб вважати їх цінними й передавати новим членам організації як систему правильного сприйняття й вирішення названих проблем.

Під базовими уявленнями тут ро-

зуміються деякі підсвідомі, самоочевидні для членів даної організації переконання, що не перевіряються і не обговорюються, думки, почуття, способи поведінки й т. п. Це є основою корпоративної культури кожної організації. Проголошені цінності організації і філософія, стратегія, цілі будуються на її базових уявленнях, хоча можливі випадки, коли проголошені цінності не відповідають або навіть суперечать базовим уявленням.

Верхнім шаром корпоративної культури є видимі сторонньому спостерігачеві організаційні процеси, правильне тлумачення істинного змісту яких неможливо без знання проголошуваних цінностей і базових уявлень даної організації.

Організаційна культура є надзвичайно складним феноменом, зміна якого потребує тривалого часу й значних зусиль як керівників організації, так і всього колективу. Критична роль при цьому належить керівництву організації, яке, з одного боку, перебуває ближче за всіх до зовнішнього середовища й найбільш гостро відчуває його зміни, з другого боку, формує місію, стратегію й цілі організації.

Як уже зазначалося, створення сучасної інтегрованої системи управління персоналом нині вважається однією

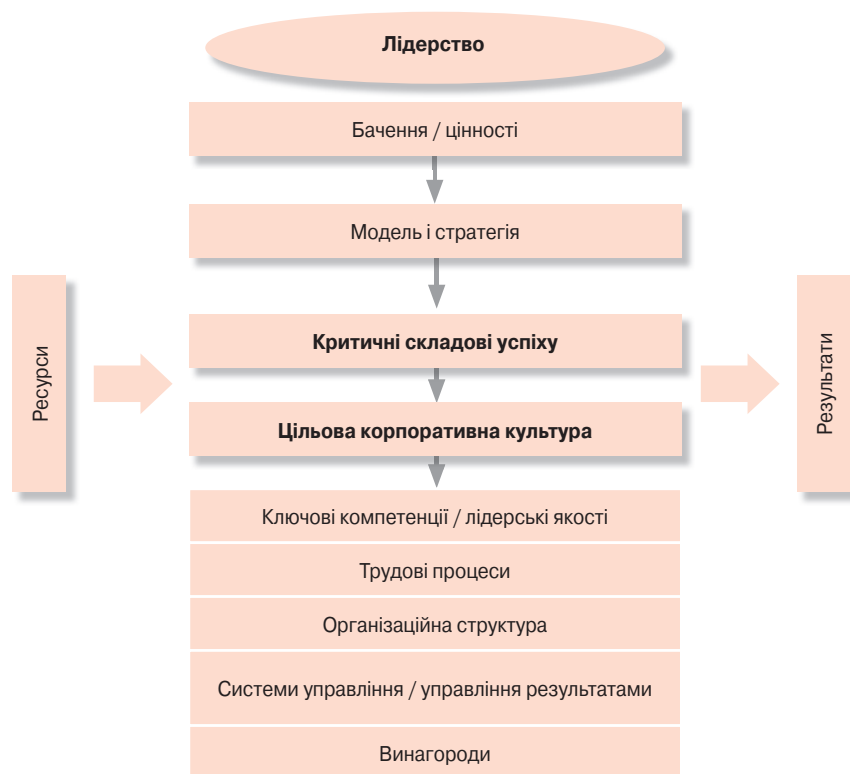
з основних умов реалізації стратегії компанії. При цьому саме корпоративна культура багато в чому зумовлює те, якими будуть структура організації, її основні бізнес-процеси, системи відбору, мотивації, розвитку, винагороди. Підхід до розуміння даної проблематики відображений на схемі.

“Коли ми починаємо бізнес з іншою компанією, перше, що ми представляємо партнерам, не продукція, а стиль менеджменту, філософія та місія нашої організації. Єдина мета – змусити думати про нас як про компанію, на яку можна поклатися. І сама ця думка здатна перетворитися на мільярди єн!” [4]. Так вважав Коносуке Мацусіта, засновник однойменного електротехнічного гіганта, що нині випускає товари під маркою Панасонік (Panasonic). *Наведене висловлювання відображає основний зміст корпоративної культури як невилічливої цінності, що приносить реальні доходи.*

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ Й АКЦІОНЕРНОЇ ВАРТОСТІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Оцінюючи взаємозв'язок між корпоративною культурою та діяльністю банків, ми аналізуємо

Схема. Інтегрована система управління персоналом



Джерело: складено авторами на основі [3], [4].

діяльність банку, зосередивши увагу на прибутковості й вартості акцій. Ми очікуємо, що зростання вартості акцій чи одержання прибутку буде забезпечене шляхом різної орієнтації корпоративної культури.

Корпоративна культура може сприяти збільшенню доходів незалежно від ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю. Таким чином, ми очікуємо, що людські ресурси банку будуть відігравати провідну роль у досягненні продуктивності. На підставі теоретичного припущення ми досліджуємо емпірично кілька гіпотез.

- **Гіпотеза 1 (H1):** існує негативний зв'язок між орієнтованою на владу корпоративною культурою банку та прибутком.
- **Гіпотеза 2 (H2):** існує позитивний зв'язок між орієнтованою на результат корпоративною культурою банку та прибутком.
- **Гіпотеза 3 (H3):** існує негативний зв'язок між орієнтованою на людину корпоративною культурою банку та прибутком.
- **Гіпотеза 4 (H4):** існує негативний зв'язок між орієнтованою на владу корпоративною культурою банку та акціонерною вартістю.
- **Гіпотеза 5 (H5):** існує слабкий позитивний зв'язок між орієнтованою на результат корпоративною культурою банку та акціонерною вартістю.
- **Гіпотеза 6 (H6):** існує негативний зв'язок між орієнтованою на людину корпоративною культурою банку та акціонерною вартістю [1].

Для оцінки відносин між корпоративною культурою банку та діяльністю банків використовуються такі дві багатофакторні моделі регресії:

$$\pi_i = \sum_{i=1}^n \alpha_s T_i + \sum_{k=0}^m \beta_k Z_k + \delta R_i + \chi T A_i + \varphi C_i + e_i; \tag{1}$$

$$\psi_i = \sum_{i=1}^n \alpha_s T_i + \sum_{k=0}^m \beta_k Z_k + \delta R_i + \chi T A_i + \varphi C_i + e_i; \tag{2}$$

де π_i – змінна, що відображає прибутковість банку за період T;

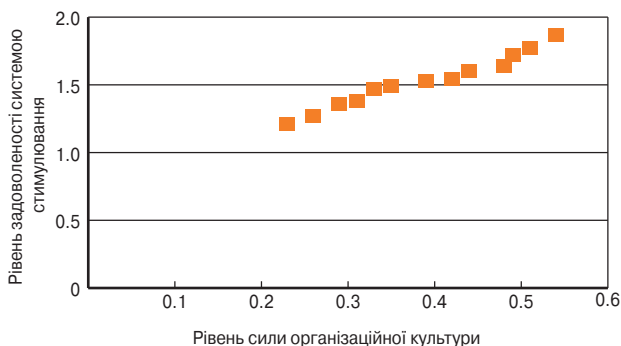
ψ_i – змінна, якою позначено акціонерну вартість, створену за період T (вимірюється індексом економічної доданої вартості (EVA/kg) і капіталом, інвестованим у момент t - 1¹⁸);

T_i – вплив періоду T, що є спільним для всіх спостережень банку;

Z – безліч фіктивних змінних;

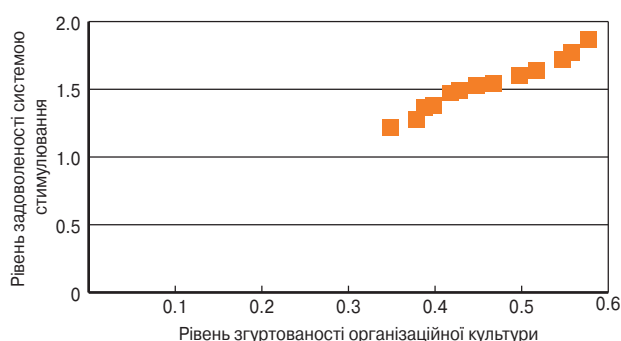
R – чистий прибуток банку;

Графік 1. Взаємозв'язок між ступенем задоволеності трудових мотивів та силою організаційної культури



Джерело: побудовано авторами на основі даних, отриманих за результатами опитування.

Графік 2. Взаємозв'язок між ступенем задоволеності трудових мотивів і згуртованістю організаційної культури



Джерело: побудовано авторами на основі даних, отриманих за результатами опитування.

C — показник культури банку;
 e_i, t — випадкова помилка.

Було відібрано дані найбільших 35 банків Франції, Німеччини, Італії та Великобританії [1].

Результати дослідження не підтвердили жодної з гіпотез взаємозв'язку між прибутковістю банку та корпоративною культурою: оцінки коефіцієнтів регресії для орієнтованих на владу і орієнтованих на результат корпоративних культур не є статистично значущими (навіть на 10-відсотковому рівні достовірності). Третя гіпотеза також не була підтверджена, оскільки результати аналізу не узгоджуються з теоретичними очікуваннями.

Результати дослідження про взаємозв'язок між акціонерною вартістю і корпоративною культурою підтвердили гіпотези 4 і 6. Виявляється, існує статистично значущий (на 10-відсотковому рівні достовірності) негативний зв'язок між орієнтованою на владу корпоративною культурою і акціонерною вартістю, створеною за певний період часу (H4). Отже, якщо банк підвищить провладну орієнтацію корпоративної культури на 10% (наприклад, з 20% до 30%), то співвідношення між індексом економічної доданої вартості (EVA) та інвестованим капіталом знизиться на 1.49% у наступному році.

Коефіцієнт регресії для орієнтованої на людину корпоративної культури є позитивним і статистично значущим (на 5-відсотковому рівні достовірності). Отже, якщо банк підвищить орієнтацію корпоративної культури на людину на 10% (наприклад, з 10% до 20%), то співвідношення між рівнем економічної доданої вартості та інвестованим капіталом збільшиться на 2.44%.

Стосовно гіпотези 5, то коефіцієнт регресії для орієнтованої на результат

корпоративної культури не є статистично значущим (навіть за 10-відсоткового рівня достовірності). Тому банк з орієнтованою на результат корпоративною культурою не має переваг у створенні акціонерної вартості.

Отже, відповідаючи на запитання, чи впливає корпоративна культура банків на акціонерну вартість, можемо стверджувати: так, впливає, але вибірково, залежно від типу культури. Необхідно зазначити, що даний вплив більш ефективний у довгостроковій перспективі. Тож банки повинні приділяти значну увагу побудові ефективної корпоративної культури для досягнення стратегічних цілей.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ РІВНЕМ ЗАДОВОЛЕНСТІ ТРУДОВИХ МОТИВІВ ПЕРСОНАЛУ І ЗРАЗКОВИМИ ВИМІРАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Нині керівники провідних банків дійшли висновку, що найважливішим банківським ресурсом є не гроші чи матеріальні цінності, а працівники, адже безпосередньо від них залежить прибутковість банківських установ. Саме тому нині витрачаються великі кошти на створення працівникам добрих умов роботи. Діяльність банку передбачає постійне спілкування та взаємодію між співробітниками, адже практично жодної операції працівник не виконує одноосібно. Тому психологічний клімат у банківській установі є важливим фактором поліпшення виконання роботи колективом.

Дослідження впливу корпоративної культури на мотивацію персоналу виявило взаємозв'язок між рівнем задоволеності трудових мотивів персо-

налу і зразковими показниками організаційної культури.

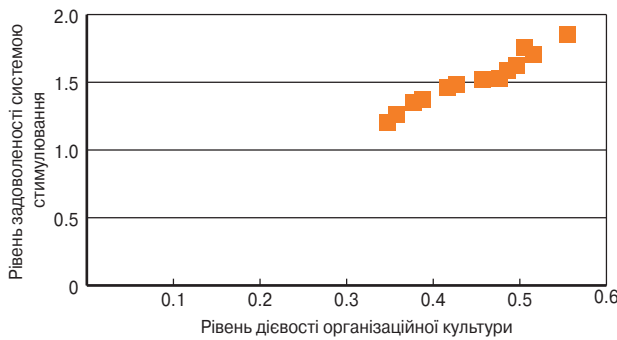
Серед основних характеристик розглядалися такі параметри: рівень сили організаційної культури (залежно від ступеня сприйняття ключових цінностей: сильна культура, слабка культура); рівень згуртованості організаційної культури (сприйнятий ступінь єдності і цілісності культури); рівень дієвості організаційної культури (відповідність проголошуваних цінностей реальності: культура реальних декларацій, культура фіктивних декларацій).

Як математично-статистичний інструмент, що встановлює ступінь взаємозв'язку між змінними, використовувався регресійний аналіз. Він дав змогу встановити пряму залежність між рівнем задоволеності трудових мотивів і силою, згуртованістю та дієвістю організаційної культури.

Між рівнем задоволеності системою мотивації та рівнем сили організаційної культури існує прямий лінійний зв'язок. Коефіцієнт детермінації (D_{xy}) дорівнює 0.96746. Побудований графік це доводить лінією тренду і коефіцієнтом детермінації, значення якого свідчить про те, що зміна рівня задоволеності системою стимулювання на 96% визначалася зміною рівня сили культури. Тобто чим вищим був рівень сили організаційної культури, тим вищим був ступінь задоволеності системою стимулювання (див. графік 1).

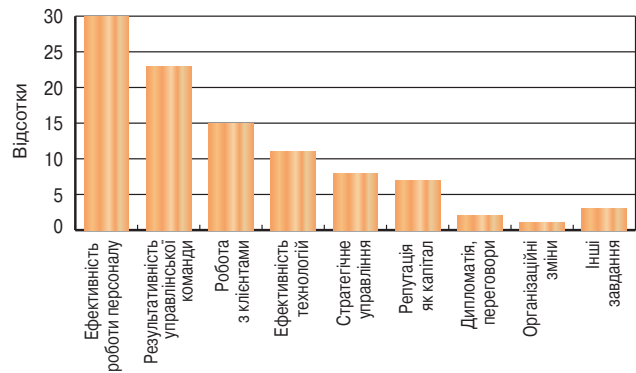
Між рівнем задоволеності системою стимулювання та рівнем згуртованості організаційної культури існує прямий лінійний зв'язок. Коефіцієнт детермінації (D_{xy}) дорівнює 0.9692. Побудований графік це доводить лінією тренду і коефіцієнтом детермінації, значення якого свід-

Графік 3. Взаємозв'язок між ступенем задоволеності трудових мотивів і дієвістю організаційної культури



Джерело: побудовано авторами на основі даних, отриманих за результатами опитування.

Графік 4. Розподіл завдань, пов'язаних із корпоративною культурою



Джерело: [8].

чить про те, що зміна рівня задоволеності системою стимулювання на 97% визначалася зміною рівня згуртованості культури. Тобто чим вищим був рівень згуртованості організаційної культури, тим вищий ступінь задоволеності системою стимулювання (див. графік 2).

Між рівнем задоволеності системою стимулювання та рівнем дієвості організаційної культури існує прямий лінійний зв'язок. Коефіцієнт детермінації (Dху) дорівнює 0.95932. Побудований графік це доводить лінійною тренду і коефіцієнтом детермінації, значення якого свідчить про те, що зміна рівня задоволеності системою стимулювання на 96% визначалася зміною рівня дієвості культури. Тобто чим вищим був рівень дієвості організаційної культури, тим вищим був ступінь задоволеності системою стимулювання персоналу в організації (див. графік 3).

Нині можна впевнено стверджувати, що чим сильнішою, згуртованішою та дієвішою є корпоративна культура, тим більшою мірою працівники задоволені управлінськими діями у вигляді системи стимулювання. Для керівників, що здійснюють управління персоналом, це пряма рекомендація працювати над формуванням і розвитком сильної, дієвої та згуртованої організаційної культури, яка забезпечує ефективність процесів управління трудовою поведінкою та діяльністю персоналу.

ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Керівники виділяють певні завдання управління, з якими пов'язують корпоративну культуру:

Традиційна і прогресивна роль керівництва	
Традиційна роль керівника	Роль керівника, орієнтованого на клієнта
Організація – це група цільових спільнот. Керівник пропонує підлеглим свої поняття.	Організація – це мисляча асоціація, союз. Керівник є лідером, пропонує підлеглим своє бачення та свої цінності.
Головною метою є стабільність.	Головною метою є формування творчого колективу, спрямованого на результат. Орієнтиром є передбачення нових потреб клієнтів, а не тільки задоволення наявних. Керівник виконує роль наставника.
Керує співробітниками.	Поведінка керівника слугує мотивуючим фактором для співробітників.
Діяльність спрямована на досягнення короткострокових і середньострокових цілей галузі, яка безпосередньо належить до кола завдань керівника.	Довгострокові цілі є фундаментальними. Базисний акцент ставиться на перспективах розвитку бізнесу.
Акцентує увагу на внутрішніх функціях.	Акцентує увагу на виявленні потреб клієнта.
Керує, делегує, контролює. Певний ступінь недовіри завжди присутній.	Сприяє професійному зростанню підлеглих. Виконує роль наставника. Виявляє довіру до співробітників.
Докладає зусиль для уникнення помилок.	Вважає помилки за певний індикатор, показник для постійного вдосконалення системи. Перебуває в пошуку нових способів та можливостей.
Зовнішні мотивуючі фактори, такі як зарплата, кар'єра і т. п.	Високий рівень внутрішньої мотивації.
Чітко окреслені правила, за якими здійснює свою управлінську діяльність.	Зміни середовища диктують відповідні правила. Гнучкість в управлінських рішеннях.

Джерело: складено авторами на основі [5], [10], [11], [12].

завдання з розвитку організації, забезпечення стабільності організації, управління зовнішніми зв'язками (зовнішня орієнтація), завдання з управління людськими ресурсами (внутрішня інтеграція). Розподіляючи завдання за сферами діяльності, які пов'язані з корпоративною культурою, керівники насамперед виділяють ефективність роботи персоналу (30%) і результативність управлінської команди (23%) (див. графік 4).

Зв'язок корпоративної культури й ефективності організації (при використанні загальноприйнятих показників: рентабельності, збільшення частки ринку, продажів і додаткової вартості) – найбільш актуальний для власників і управлінців. Наявність

такого зв'язку відчувається інтуїтивно, але не підлягає простому вимірюванню. Цей зв'язок багатограний і об'ємний.

Водночас на початку 90-х років ХХ століття, з приходом на ринок західних інвестицій, а з ними і західних технологій управління бізнесом, у діловому середовищі з'явилося нове поняття – “орієнтація на клієнта”. Воно охоплює щось незрівнянно більше, ніж прості поведінкові моделі: посмішка, доброзичливість і т. п. У зміст цього поняття багато великих зарубіжних банків вкладають і стратегію розвитку, і тактику управління.

Для того, щоб визначити корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, звернемося до досліджень австрійських учених К.Фрайлінгера

та І.Фішера. У своїй книзі “Управління змінами в організації” вони наводять цікаві результати багаторічних досліджень. В опитуванні взяли участь 265 керівників сервісних установ. Їм була запропонована анкета, в якій перераховувалися 25 перешкод оптимальної орієнтації на клієнта. Учасникам потрібно було оцінити відповідність своїх організацій запропонованим критеріям за п’ятибальною шкалою. Критерії були згруповані в такі блоки: ставлення (позиція) і моделі поведінки співробітників; недоліки організаційної культури (автори використовують поняття “виробничий клімат”); зовнішні фактори (клієнти, партнери, постачальники); внутрішні структурні проблеми; мислення (недостатнє усвідомлення поняття “внутрішній і зовнішній клієнт”) [10].

Найсуттєвішою перешкодою виявилися проблеми “культурного рівня” – недоліки виробничого клімату. “Структурні проблеми” посідають одне з провідних місць у дослідженні Фрайлінгера і Фішера не випадково. Саме рамкові (структурні) умови є основою, на якій формуються взаємовідносини з клієнтом.

Обираючи орієнтацію на клієнта як стратегічний напрям, починати слід не з тренінгів з клієнтоорієнтації для виконавців, а з перегляду структури організації. Це приведе до зміни методів управління і, як наслідок, до зміни поведінки співробітників (див. таблицю).

Можна виділити три основні критерії орієнтованої на клієнта корпоративної культури:

- особиста відповідальність співробітника за результати своєї діяльності перед внутрішнім і / або зовнішнім клієнтом;

- зміна функцій керівника у бік наставництва;

- головний і принциповий критерій оцінки співробітника – задоволеність клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) результатами його роботи.

Перебудовуючи корпоративну культуру на основі нових принципів і норм, керівництво має сформулювати у всіх співробітників нові моделі поведінки. Саме їх поведінка є для клієнтів зовнішнім проявом орієнтованості банку на клієнта.

Основні риси корпоративної культури ефективного банку – здоровий консерватизм у поведінці в поєднанні з максимальним заохоченням проявів

ділової ініціативи з націленістю на кінцевий результат. Особливу увагу слід приділяти дотриманню професійної банківської етики. Треба прагнути до максимальної визначеності й прозорості у відносинах з клієнтами, що дає змогу їм володіти докладною інформацією про основні принципи діяльності банку. Люди повинні бути мотивовані на кінцевий результат і розуміти, як він досягається. Кожен співробітник на будь-якому рівні мусить бути підготовлений професійно, знати технологію, розуміти, до яких наслідків можуть призвести його дії. Співробітники мають бути мотивовані не лише заробітною платою, хоч це і є важливою, а може, й найважливішою складовою всієї внутрішньої корпоративної культури банку. Кожен працівник повинен не просто механічно виконувати покладені на нього обов’язки, а й діяти, націлюючись на кінцевий результат, який виражається для нього особисто не тільки в отриманні певної додаткової матеріальної винагороди, а й в усвідомленні причетності до процесу зростання банку, в чому задіяні всі без винятку члени колективу.

ВИСНОВКИ

1. Створення сучасної інтегрованої системи управління персоналом нині вважається однією з основних умов реалізації стратегії банківської установи. Корпоративна культура багато в чому визначає, якими будуть структура організації, її основні бізнес-процеси, системи відбору, мотивації, розвитку, винагороди. Банки повинні приділяти значну увагу побудові ефективної корпоративної культури для досягнення стратегічних цілей.

2. Дослідження довели той факт, що чим сильнішою, згуртованішою та дієвішою є корпоративна культура, тим більшою мірою працівники задоволені управлінськими діями у вигляді системи стимулювання.

3. Орієнтована на клієнта корпоративна культура є базисом, що охоплює і стратегію розвитку, і тактику управління, які спрямовані на переосмислення необхідних змін і конкретних результатів.

4. Основні риси корпоративної культури ефективного банку – здоровий консерватизм у поведінці в поєднанні з максимальним заохоченням проявів ділової ініціативи з націле-

ністю на кінцевий результат.

5. Розвиток потужної корпоративної культури в сучасних банківських установах є важливим чинником їх ефективного функціонування. □

Література

1. *Corporate culture and shareholder value in banking industry* / Carretta, Alessandro, Farina, Vincenzo, Fiordelisi, Franco and Schwizer, Paola. University of Rome “Tor Vergata”, University of Rome Tre, University of Parma, 2006 [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/8304/1/Mpra_paper_8304.pdf.

2. Вешурицева С.А. *Комплексная модель эффективности коммерческих организаций* // Антикризисное управление. – 2003. – № 5. – С. 28–30.

3. *Диагностика организационной культуры* [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op>.

4. Изотов В. *Корпоративная культура. Стратегии и способы её формирования* [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/kor-porativnaya-kultura-strategii-i-sposoby-ee-formirovaniya>.

5. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту: Підручник. Затв. Мін. освіти і науки України.* – К: Юрайт-Издат, 2003.

6. Пушных В.А. *Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации* // Инженерное образование. – 2009. – № 4. – С. 32–37.

7. Сагайдак М.П. *Корпоративна культура як чинник ефективного функціонування комерційних структур* // Вісник Криворізького економічного інституту. – 2009. – № 3 (23). – С. 48–53.

8. Соломанидина Т.О. *Организационная культура компании* // Управление персоналом. – 2003. – № 8. – С. 25–34.

9. Филлер А. *Диагностика организационной культуры: “То, что можно измерить, можно изменить”* // Управление персоналом. – 2009. – № 7 (109). – С. 37–40.

10. Фрайлингер К. *Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования* / К.Фрайлингер, И.Фишер. – М.: Книгописчая палата, 2002. – 260 с.

11. Херрманн В.А., Кронталер Л.М. *Университетский менеджмент // Проблемы теории и практики управления.* – 2002. – № 6.

12. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство.* – СПб.: Питер, 2006.