ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

ЗАОЧНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

## КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «социология»

НА ТЕМУ: «Организационная культура банковской системы в Российской Ф»

#### Барнаул 2008

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты организационной культуры банковской системы в РФ на современном этапе развития экономики

1.1 Понятие и типология организационной культуры

1.2 Организационная культура в банке и предприятиях банковской сферы

1.3 Совершенствование организационной культуры в банке

2. Анализ организационной культуры банковской системы на примере Центрального Банка России

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность выбранной темы. С конца двадцатого века мир входит в постиндустриальную эру, главной чертой которой является переход к интеллектуальной экономике, главной ценностью которой является человеческий капитал. Именно персонал компании становится важнейшим средством в конкурентной борьбе. Меняется система ценностей, правил, норм и принципов, составляющих общественное мировоззрение и определяющих особенности эффективного функционирования компании, происходит существенная трансформация ее внешней и внутренней среды. В такой системе, как организация XXI века, должна постоянно присутствовать потребность понять и улучшить механизмы, управляющие повседневной работой. В настоящее время разворачивается новая парадигма, основанная на идее, что все мы связаны и все связано, что динамика, развитие — это нормально; каждый человек рассматривается как творец своего настоящего и будущего, он несет за себя ответственность. Мотивация идет изнутри. Руководитель в этих условиях будет искать, как обратиться к чувству ответственности и творческим способностям своих сотрудников.

Организация, которая сегодня поставила цель успешного конкурирования на рынке, должна ввести в организационную культуру новую парадигму мышления и поведения.

Актуальность данной проблемы, недостаточность ее разработанности, как в теоретическом, так и в методическом аспекте определили выбор направления исследования в данной курсовой работе на тему «Организационная культура банковской системы в Российской Федерации».

Цель работы – провести сравнительный анализ организационной культуры банковской системы в РФ.

Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты сущности и содержания организационной культуры;

- исследовать организационную культуру банковской системы в Российской Федерации;

- провести сравнительный анализ организационной культуры в российской и зарубежной теории и практике;

- провести диагностику организационной культуры предприятий и фирм в банковской сфере.

Объектом исследования являются компании в банковской сфере.

Предмет исследования - процесс формирования организационной культуры.

Для написания курсовой работы было использовано обширное количество учебной литературы российских и зарубежных авторов, статьи периодической печати, действующие нормативные акты Российской Федерации.

1. Теоретические аспекты организационной культуры банковской системы в РФ на современном этапе развития экономики

1.1 Понятие и типология организационной культуры

Выражение «культура» в отношении организаций со временем стало обозначать доминирующую систему ожиданий и ценностей членов организации. Пожалуй, организационную культуру необходимо рассматривать как две стороны одной медали, одной стороной которой служат разделяемые ценности и нормы поведения, а на другой – ожидания. На поверхности лежит явная культура, проявлением которой служит характер управления. Под поверхностью скрыта безусловная культура, которая хранит в себе мнение руководства и персонала в отношении того, что действительно важно. Безусловная культура, вероятно, более четко отражает реальность. [17 c. 14]

Организационная культура – это специфическое для данной организации ценности, отношения, нормы поведения, установки, традиции, ритуалы. Она определяет типичный для членов организации подход к решению проблем.

Организационная культура – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. [15 c. 25]

Вплоть до начала 1980 гг. ученые, занимавшиеся проблемами организации, не уделяли серьезного внимания концепции организационной культуры. По существу, это одна из немногих областей, в которой наука способна привести практикующих менеджеров к самостоятельному установлению критически важного фактора, оказывающего воздействие на организационные показатели деятельности. В большинстве случаев практика направляется исследованиями, а ученые фокусирует внимание главным образом на описании, объяснении и построении тех моделей самого явления организованности. Однако культура организаций продолжает оставаться той областью, где разработка концепций и научные изыскания воображают менеджеров ориентирами для поиска путей повышения эффективности своих организаций.

Причина, по которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности организаций, кроется в том, что само определение культуры оперировало категориями исповедуемых ценностей, фундаментальных допущений, ожиданий, коллективной памяти и понятийных формулировок, свойственных организации. Такое понимание культуры дает определенное представление о том, «как там все крутятся», отражает тяготение людей к засевшей у них в голове идеологии. Культура дает работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписаные, а зачастую и просто сами собой разумеющиеся наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности социальной системы, в которой люди пребывают повседневно. К сожалению, люди не осознают свою культуру, пока она не становится им помехой, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока она не проявится публично или не станет явно видимой сквозь призму какого-то принципа или модели. Вот в чем главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве ситуаций она просто не обнаруживает себя явно. [5 c. 74]

Существует, конечно, много видов и уровней культуры, воздействующей на поведение индивидов и организаций. В самом широком плане наивысшим уровнем следует считать глобальные культуры, например культуры мировых религий или культуру Востока. Такие исследователи, как Г. Хофстед, Айкен и Бачарач и Ф. Тромпераарс, сообщали о заметных различиях континентов и стран, основываясь на определенных ключевых измерениях. Например, национальные различия стран рассматриваются в измерениях универсализм – самобытность, индивидуализм – коллективизм, нейтральность – эмоциональность, специфичность – размытость, ориентация на достижениях в противоположность приписыванию заслуг, акцент на прошлом в противовес существующему или будущему и внутренней в противовес внешней фокусировке культуры.

В менее широком плане существуют культуры подгрупп, определяемых по половому признаку, т.е. по различию видения мира мужчинами и женщинами, например у Дж. Мартина, или признаку расы, как в работе о различиях культур чернокожих и белых у Т. Кокса. Уместно вспомнить данные анализа индустриальных культур (например, работа Г.У. Гордона посвящена конкурентоспособности, историческому развитию, стержневой технологии и требованиям потребителей как фактором, воздействующим на культуры различных отраслей индустрии). Каждая культура обычно проявляется в уникальности языка, символике, нормах поведения и национальных чувствах.

Культура организации более узкая. На ее уровень и нацелена моя работа. Культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также в том, как определяется успех. Другими словами, все то, что определяет уникальность характера организации.

Внутренние структурные единицы организации, такие как функциональные подразделения, иерархические уровни, группы, тоже могут отличаться собственной уникальной культурой. Например, торможение процессов координации и интеграции или трудности в реализации организационных видов деятельности зачастую являются результатом столкновения различий культур структурных единиц. Так, во многих организациях нередко можно услышать о конфликтах маркетинговыми и производственными подразделениями, пренебрежительные замечания в адрес кучерявых работников отдела кадров. Одна из причин состоит в том, что каждая отдельная структурная единица зачастую разрабатывает собственное видение перспектив, накапливает свой набор ценностей, формирует свойственную только ей культуру. Нетрудно понять, как подобные культурные различия могут превращать организацию в нечто фрагментарное и делать невозможным достижение ею высоких уровней эффективности. Другими словами, чрезмерный акцент на культурных различиях подразделений может способствовать отчуждению и возникновению конфликтов.

При этом важно иметь в виду, что каждая структурная единица несет в себе и элементы культуры, типичные для организации в целом. Подобно программе, где каждый уникальный элемент изображения в дополнение к собственным характеристикам содержит характеристики целого образа, субкультуры подразделений также включает в себя стержневые элементы культуры организации в целом, одновременно обладая своими уникальными элементами. В основе всегда есть некая связующая сущность, ответственная за единение организации. По этой причине при оценке культуры организации можно держать в фокусе внимания либо организацию целиком как единицу анализа, либо рассматривать культуры различных ее единиц, выявлять общие доминирующие атрибуты подразделений, а затем их объединять. Подобная комбинация подходов может дать приближенную оценку общей организационной культуры. [14 c. 126]

Что касается типологии организационной культуры, то, как говорилось выше, в литературе на сей счет существует несколько подходов. Рассмотрим некоторые из них немного подробнее.

Типология Г. Хофстеда. Голландский ученый Г. Хофстед опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников сначала в40, а затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководствам, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофстед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстед выделил четыре параметра, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом:

* Индивидуализм/коллективизм;
* Дистанция власти;
* Стремление к избежанию неопределенности;
* Мужественность/женственность.

Названные параметры позволяют охарактеризовать любую организацию и выявить ведущий тип организационной культуры. На основе различного сочетания этих параметров автор провел культурное «картирование» организаций многих стран мира.

По параметрам дистанция власти и индивидуализм /коллективизм было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры низкая дистанция власти / индивидуализм. В таких странах, как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает тип культуры высокая дистанция / коллективизм.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы. Поскольку точка зрения Г. Хофстеда достаточно детально проанализирована в литературе в литературе, ограничимся сказанным.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди. Она менее известна, здесь выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве параметров выбраны уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Этот тип господствует в индустрии развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе. Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди называют культуру этого типа миром индивидуалистов, которые постоянно рискуют и получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет.
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек. Этот тип культуры господствует в организациях по сбыту, в магазинах, в компаниях по вычислительной технике, предприятиях по массовой торговле потребительскими товарами, в страховых компаниях.
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительны процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают годы. Девизом здесь являются слова «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Культура такого типа распространена в нефтяных и авиационных компаниях, архитектурных фирмах, на предприятиях коммунального хозяйства.
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредоточивать свое внимание на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется регистрации и подшивке документов, записям, записям и техническим усовершенствованиям. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь техническому совершенству в работе». Такой тип культуры характерен для организаций, занятых в страховом и банковском деле, финансовых услугах и правительственных организациях.

Типология Р. Акоффа. Р. Акофф анализировал культуру организаций с точки зрения отношений власти. Он выделили два параметра: степень работников к установлению целей в организации и степень привлечения к выбору средств достижения этих целей. На основании сравнения этих параметров было выделено четыре типа организационной структуры с характерными отношениями власти.

* + - 1. корпоративный тип культуры. Он характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.
			2. консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения персонала к установлению целей организации, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Этот тип культуры распространен в институтах социальных и других услуг, лечебных и образовательных учреждениях.
			3. «партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения их к выбору средств. Такой тип культуры аутентичен кооперативам и творческим союзам.
			4. предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения персонала к выбору средств достижения целей. Отношения демократии. Этот тип культуры распространен в группах и организациях, управляемых по результатам и по целям.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны:

1. знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения руководства, внешние события;
2. знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур. [17 c. 144-145]

Мы изучили основные понятия и типологию организационной культуры (в целом), в следующем параграфе, перейдем к особенностям организационной культуры в предприятиях банковской сферы.

1.2 Организационная культура в банке и предприятиях банковской сферы

Рассмотрение организационной культуры в банковской сфере начнем несколько издалека.

В контексте управленческого консультирования некоторые авторы определяют культуру как «систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей». Другие дают функциональное определение культуры в организации: «Культура - это коллективное программирования человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей».

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование организации, ее лидера и служащих сильно, проблема в том, что психологическую культуру как феномен трудно определить и понять. Группа американских специалистов по управлению связывает трудности определения и понимания организационной культуры с такой ее особенностью, как наличие табу, т.е. ценностей, которые люди уважают, но о которых обычно не говорят, или не любят говорить.

Поскольку ценности, убеждения, мировоззрение, ритуалы, жизненные стереотипы поведения, нормы, запреты, идеалы представляют собой сложную иерархию, вырабатывающуюся на протяжении длительного времени, многих «поколений» основных работников, руководителей, служащих конкретной организации, поскольку вся иерархия компонентов организационной культуры слабо осознается самими работниками, то с еще большим трудом этот феномен поддается осознанию с внешней стороны организации, т.е. со стороны тех людей, которые не работают в ней.

В организациях, имеющих определенную историю, неизбежно формируются особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития организаций в них складываются собственные системы ценностей и убеждений, нормы и правила поведения. У каждой организации есть уникальные черты, характеризующие ее как сообщество людей, некая «уникальная общая психология», согласно определению американского исследователя и консультанта П. Вейла.

Эта уникальная, присущая только данному сообществу или группе людей психология определяет поведение как группы в целом, так и отдельных людей. Вспомним, что ранее мы с некоторым допущением проводили аналогию между человеком - живым организмом и организацией, т.е. группой (сообществом) людей. Воспользуемся этой аналогией и теперь.

Каждый человек имеет уникальные личностные свойства и характеристики. Личность человека формируется на основе природных данных в силу его включенности в социальное окружение. В соответствии с нашей аналогией - во времени и в социальном окружении - формируется «личность» группы людей (организации, корпорации), или групповая (организационная, корпоративная) культура.

И личность человека и организационная культура есть предметы неосязаемые и не поддающиеся непосредственному наблюдению, измерению. Можно говорить об отдельных характеристиках или проявлениях личности человека и организационной культуры. При этом влияние личности человека на его поведение и развитие, так же как и влияние организационной культуры на «поведение» и развитие организации, очень существенно. [6 c. 174-175]

Исследователи отмечают еще один важнейший момент: формированием организационной культуры (так же как и формированием личности человека) невозможно управлять непосредственно. Можно лишь оказывать опосредованные воздействия, создавая условия, в которых будут усиливаться, развиваться более интенсивно те или иные характеристики организационной культуры (личности).

Рассматривая организационную культуру по аналогии с личностью человека, отметим, что учет фактора организационной культуры не менее важен для руководителя, чем знание и учет личностных особенностей подчиненных.

Итак, «организационная культура - это разделяемые членами организации ценностные ориентации, нравственные нормы, представления о месте и роли данной организации в обществе; набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников».

Современные западные консалтинговые фирмы, как, например, SHL, определяют культуру организации как доминирующую систему ценностей и практик, как социального посредника, через которого реализуется корпоративная стратегия.

Как же формируется организационная культура? Можно ли описать закономерности ее развития? Какие средства могут быть использованы для воздействия на нее?

Обратимся к модели одного из признанных специалистов в области организационной культуры американского консультанта Э.Шэйна, которая, на наш взгляд, ценна именно возможностями использования в практике отечественных руководителей банков.

По мнению Э. Шэйна, организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

К трудностям внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении, - определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, победа в конкурентной борьбе и т.д.

Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать. Результатом этого становятся согласованные представления о:

- миссии (основном предназначении) организации;

- целях, отражающих миссию;

- средствах достижения этих целей;

- критериях оценки результатов работы;

- стратегиях корректировки направлений развития в случае, если цели почему-либо не достигаются.

Иными словами, когда организация борется и побеждает в борьбе за «место под солнцем», помимо внешних - заметных и легко измеримых - результатов появляются результаты внутренние в виде элементов уникальной общей психологии людей, работающих в этой организации.

To, что формировалось на протяжении длительного времени, не может исчезнуть мгновенно. Чем более долгий путь прошла организация, чем более трудные испытания выпали на ее долю, тем прочнее закреплены результаты этого пути в организационной культуре, в уникальной общей психологии.

Помимо трудностей внешней адаптации любая организация сталкивается с проблемами внутренней интеграции.

Внутренняя интеграция - это становление коллектива, превращение отдельных людей в эффективную команду. К задачам, с которыми неизбежно сталкивается любая организация в плане внутренней интеграции, можно отнести: распределение власти; преодоление конфликтов между отдельными людьми или группами; «притирку» стилей работы, поведения, общения и т.д.

Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единую команду, организация приобретает знания о том, как следует работать вместе, формируются общие для всех:

- язык общения;

- критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш»;

- критерии и правила распределения власти и статуса;

- правила «неформальных отношений» внутри организации;

- критерии распределения поощрений и наказаний;

- внутренняя идеология.

Другими словами, результатом «притирки» людей друг к другу становится (часто негласный) внутренний «устав» - свод норм и правил поведения и взаимоотношений внутри организации.

Изменение организационной культуры - процесс, требующий времени; чем длительнее, интенсивнее и успешнее был путь развития организации, тем сложнее изменять организационную культуру.

Естественно, что понимание характеристик организационной культуры облегчает проведение в жизнь решений команды высшего руководства и способствует разработке реалистичных планов организации.

В зависимости от характера влияния организационной (корпоративной) культуры на общую результативность деятельности организации некоторые исследователи выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру.

Позитивная корпоративная культура стимулирует результативность деятельности организации, ее развитие (признаки: личностно-ориентированная, интегративная, стабильная). При описании банка в терминах «позитивной» культуры можно услышать, например, такие определения, как «молодой», «энергичный», «дерзкий», «впередсмотрящий», «великолепный» и т.п.

Негативная корпоративная культура препятствует эффективному функционированию организации и ее развитию (признаки: функционально-ориентированная, стабильная либо нестабильная). Определениями «негативной» культуры банка могут быть «консервативный», «солидный», «надежный», «скучный» и т.п.

Как отмечалось ранее, характер организационной культуры любого банка проявляется через систему отношений:

1) отношение сотрудников к своей работе;

2) их отношение к банку как к объективному условию осуществления профессиональной деятельности;

3) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации отношения и к деятельности и к банку.

Механизмы влияния организационной культуры на деятельность банка заключаются в том, что сотрудники прогнозируют развитие ситуаций, относительно которых они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя эти модели в своей деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации.

Содержание организационной культуры определяется степенью личностной значимости профессиональной деятельности для большинства сотрудников банка.

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой сотрудник банка:

- реализует и развивает свои актуальные и потенциальные возможности, важные лично для него;

- реализует субъектное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее способ его жизнедеятельности.

Позитивная корпоративная культура фиксирует ценность профессиональной деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность банка как условия реализации такого рода способа. Негативная же корпоративная культура отражает ситуацию, когда деятельность в конкретном банке в различной степени выгодна, однако не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Таким образом, организационная культура банка рассматривается нами как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в самом общем виде:

- иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников банка;

- совокупность способов их реализации, преобладающих в банковской организации на определенном этапе ее развития.

Можно привести различные эклектичные модели «наполнения» организационной культуры. Например, в некоторых банках к основным факторам организационной культуры относят:

а) ценности, указываемые руководством (например, отношение к качеству и услугам клиенту);

б) стиль управления (например, осторожный или прямой);

в) историю и истоки бизнеса (например, банк, начавшийся с дружеских отношений или с «семейного дела», часто сохраняет элементы этой культуры);

г) природу бизнеса (например, культура в инвестиционных банках отличается от культуры сберегательных банков, так как род их бизнеса и клиентура очень различны);

д) штат сотрудников (возраст, уровень образования, соотношение количества мужчин и женщин, наличие или отсутствие акцента на выслугу лет при вознаграждении и продвижении - все это отличает одну культуру от другой);

е) стадия жизненного цикла банка (более молодые банки обычно менее формальны, чем старые, управляемые больше правилами и инструкциями, персонал «распадающихся» банков чаще всего проявляет апатию и неинициативен).

Большой популярностью пользуется подход уже упоминавшегося нами Г. Хофстида, основанный на пяти переменных:

- дистанция власти, т.е. насколько высока степень неравенства между сотрудниками одной организации;

- индивидуализм - коллективизм сотрудников организации;

- мужественность и женственность, отражающие образцы поведения, присущие представителям мужского или женского пола;

- стремление избежать неопределенности, предпочтение или избежание неструктурированных, непривычных ситуаций;

- долгосрочность или краткосрочность ориентации в поведении членов организации. [19 c. 269-271]

Наиболее удачной и практически применимой для прояснения и измерения элементов корпоративной культуры организации является модель британской консалтинговой фирмы SHL, 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 организационной культуры применительно к банковской организации.

Модель корпоративной культуры (SHL):

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 банка. 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.

Организационная культура оказывает огромное воздействие на все стороны жизни организации. Неявным, но очень ощутимым образом культура определяет, какие формы поведения будут поощряться, способы принятия решений внутри организации. Она влияет на методы работы с информацией, вариации ответов на внешние требования и ограничения, мотивирование работников.

Во многом индивидуальная мотивация работников организации или то количество энергии, которое каждый сотрудник затрачивает для выполнения работы для достижения собственных целей, определяется тем, насколько культура организации совпадает с его собственной персональной культурой, определенной в терминах ценностей и практик.

Понимая, что корпоративная культура оказывает решающее влияние на эффективность организации, менеджеры должны осознавать, контролировать и активно управлять культурой своей организации.

Культура организации со временем эволюционирует, но направление эволюции не всегда отвечает требованиям новой корпоративной стратегии. Поэтому для успешного развития организации требуется разработка политики изменения ее культуры, позволяющая достичь желаемых корпоративных амбиций. При изменении культуры организации принципиально важно модифицировать индивидуальные стили управления менеджеров.

Конечно, следует не забывать о том, что приведенная схема описывает общий подход к анализу культурных изменений в организации, тогда как в жизни мы имеем уникальные случаи. Невозможно создать идеальной культуры, но можно попытаться создать оптимальную культуру, которая бы поддерживала принятую стратегию организации.

Гораздо важнее узнать способ, систему действий, с помощью которых можно двигаться к «сияющим вершинам идеала» организационной культуры в банковской сфере. Если мы попытаемся с самыми лучшими новаторскими намерениями изменить банковскую организацию, в которой работаем, не зная, как это делается, то у нас есть все шансы, чтобы наши усилия привели к старым тупикам под новыми названиями. Примеров более чем достаточно и самый грандиозный из них - попытка русских марксистов радикально изменить общество, начиная с 1917 года. Как сказал их учитель: «Все философы до сих пор только объясняли мир. Задача же состоит в том, чтобы изменить его». Подразумевалось, по-видимому, что для того, чтобы изменять, не нужно знать, - берешь топор и начинаешь изменять. И выходит почему-то то же самое, зато в значительно ухудшенном варианте.[7 c. 199-201]

Некоторые эффективные технологии совершенствования деятельности банковского учреждения, формирования организационной культуры и управленческих команд банков будут рассмотрены в следующем параграфе.

1.3 Совершенствование организационной культуры в банке

Современный мировой опыт бизнес-консультирования свидетельствует, что ведущие банковские организации, фирмы, банки, сталкивающиеся с различными экономическими, финансовыми проблемами или проблемами конкуренции, все чаще стали обращаться к управленческим психологам с заказами не только на тренинги общения или натаскивания по технике поведения, но и на организационное развитие, построение управленческих команд.

До недавнего времени работающими в организациях психологами в рамках учебных программ по социально-психологической подготовке работников решались следующие три группы задач:

1) передача теоретических и практических знаний по социально-психологическим аспектам делового общения, основам психологии управления, этике поведения;

2) саморазвитие работников и решение их профессионально-психологических проблем в рамках авторских тренерских программ;

3) выработка навыков эффективного общения с клиентами в процессе психологических тренингов (например, в тренинге по технике поведения при продаже товаров или услуг).

Многочисленные запросы руководителей, вызванные трудностями внедрения нововведений в последнее время, показывают необходимость введения новых типов инновационно-психологических программ. Поэтому нами была проделана работа по созданию специальной программы организационного консультирования банковских организаций, которую мы назвали технологией организационного развития.

Компонентами корпоративного сознания эффективной организации являются: демократическое управление, знание социологии труда и социальных технологий, понимание социальной психологии и организационного поведения работников, осознание эргономического и дизайнерского обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг и самого процесса работы.

Для отдельных руководителей с прошлым менталитетом это все является излишним. Действительно, некоторые организации, уцелевшие в процессе последних экономических и финансовых перемен, имеют теперь крепкое, закаленное в трудностях руководство, прошедшее тяжелый тренинг «как поделить немного денег на всех». Но управленческая ли это команда, можно выявить только в процессе работы по формированию и реализации концепции развития. [1 c. 294-295]

Организационное развитие - достаточно устоявшийся термин в зарубежной литературе. Многие авторы связывают его с организационными изменениями и внедрением инновационных процессов в организации.

Руководящим и инициативным звеном в процессе организационных изменений выступает чаще всего руководство банковских учреждений, поскольку управление процессом изменений входит в его функции.

Деятельностью по развитию стремятся перевести состояние банковской организации из существующего в желаемое. Согласно поэтапной модели процесса организационных изменений К. Левина развитие означает осуществление трех стадий процесса организационных изменений: создание готовности к изменениям, переход и закрепление.

Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат банк в существующем состоянии. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения. Третья стадия процесса изменений - закрепление - предполагает создание механизмов, поддерживающих деятельность банковской организации, которые гарантируют эффективную работу в будущем.

Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Чтобы можно было что-то изменить в банковской организации, необходимо создать ситуацию готовности персонала к изменениям. Только после этого можно приступать и к изменению существующего состояния организации в сторону желаемого. Объектами, на которые направлены мероприятия по проведению изменений, являются действующие рабочие группы - коллективы людей. 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.

Уже после развития совместной деятельности в рабочих группах, подразделениях банковских учреждений можно более эффективно, чем прежде, проводить и другие организационные изменения (структурные, кадровые, технологические).

Но изменения не являются самоцелью в развитии организации. Коммерческий банк и его работники могут выдержать лишь ограниченное число изменений в единицу времени. Главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Речь идет об установлении быстроты изменений. Устанавливать эту производную изменений может только руководство совместно с организационными консультантами, курирующими процесс изменений.

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.

Эффективность организационного консультирования, ведущегося в русле самых разных концепций, в конечном итоге связана с продуктивным организационно-психологическим воздействием на корпоративную культуру консультируемой банковской организации и индивидуальную культуру каждого руководителя, участвовавшего в консультативном процессе. Если консультанту удается организовать продуктивное воздействие на индивидуальную культуру каждого члена управленческой группы, то, как правило, эффект работы консультанта оказывается более стойким и продолжительным. Консультируемая банковская организация в этом случае действительно становится способной к саморазвитию и не очень нуждается в дальнейшей опеке консультанта.

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. [6 c. 305]

Таким образом, можно сделать вывод, что адекватная подготовка к технологии организационного развития означает:

- определение необходимости в проведении данной технологии;

- диагностику банковской организации;

- определение специфических целей и результатов, которые должны быть достигнуты;

- хорошо разработанный план проведения;

- подготовку информации для проведения технологии в предварительной форме (цели и программа, определение временных границ, списка участников, необходимых материалов для размножения и т.д.);

- установление таких дат встреч, чтобы все члены управленческой команды могли присутствовать;

- объявление о проводимых этапах по подходящим и надежным каналам, чтобы обеспечить высокий управленческий интерес, поддержку и появление всех членов команды;

- определение и понимание ответственности управляющего банком и внутреннего управленческого консультанта.

2. Анализ организационной культуры банковской системы на примере Центрального Банка России

Репутация ЦБ РФ (Центрального Банка Российской Федерации) как честного, открытого предприятия, строго придерживающейся высоких стандартов деловой этики, является залогом ее успеха и процветания. Следование высоким этическим принципам и поддержание репутации группы компаний - одна из основных задач всех сотрудников.

Любые нарушения норм и правил деловой этики могут привести к потере доверия к предприятию со стороны деловых партнеров, клиентов и государственных структур.

Сотрудники ЦБ РФ всегда действуют в соответствии с существующим законодательством, твердо зная и понимая законодательные акты, регулирующие их профессиональную деятельность.

Для ЦБ РФ важны не только результаты, но и то, как они были получены. Сотрудники следуют этическим принципам, записанным в Кодексе, даже в том случае, если их действия могут привести к финансовым потерям для предприятия. Высокие результаты, достижение которых потребовало нарушения этических принципов, подрывают репутацию ЦБ РФ и наносят значительный финансовый ущерб.

Сотрудники ЦБ РФ не принимают ответственных решений, если понимают, что уровень их профессиональной компетенции недостаточен. Любые рекомендации и предложения разрабатываются только после тщательного анализа рассматриваемой проблемы и всех имеющихся по данному вопросу данных.

Оказавшись в сложной ситуации, не предусмотренной действующими нормативными актами и не описанной в Кодексе, сотруднику следует задать себе приведенные ниже вопросы, а затем проконсультироваться с коллегами.

* Правильно ли я поступаю?
* Не осудят ли меня коллеги?
* Не вызовет ли мой поступок недовольство учредителей (акционеров)?
* Будут ли мои действия способствовать укреплению репутации ЦБ РФ как группы компаний с высокими этическими принципами?
* Понравится ли мне, если об этом напишут в региональных СМИ?
* Соответствуют ли мои действия высоким стандартам деловой этики, принятым в предприятии?

Сотрудники банка.

ЦБ РФ проводит честную, справедливую и открытую политику в отношении своих сотрудников. Эта политика действует на всех этапах работы с персоналом:

* при отборе сотрудников,
* при зачислении в штат,
* при продвижении по карьерной лестнице,
* при увольнении,
* при обучении,
* при выплате премий и компенсаций.

ЦБ РФ предоставляет всем своим сотрудникам возможности для профессионального и карьерного роста. Карьерный рост в нашей компании зависит в первую очередь от следующих качеств:

* профессионализма,
* способностей и желания,
* активности и инициативности,
* умения работать на результат,
* оперативности и аккуратности.

ЦБ РФ стремится создать эффективную систему материального и нематериального вознаграждения сотрудников, которая позволяет:

* объективно оценить вклад каждого сотрудника
* привлечь наиболее квалифицированных сотрудников
* стимулировать развитие и профессиональный рост работников.

Защита интересов банка.

При принятии решений по любым вопросам деятельности ЦБ РФ сотрудники обязаны руководствоваться исключительно интересами ЦБ РФ. Сотрудники воздерживаются от участия в какой-либо деятельности, если эта деятельность:

* не согласуется с деятельностью банка;
* противоречит ее интересам;
* может вызвать сомнения в честности и надежности банка.

Конфликт интересов возникает в том случае, если при выполнении каких-либо производственных задач сотрудник преследует личные интересы, а не интересы банка. Сотрудникам следует избегать ситуаций возникновения конфликта интересов. Решения, принятые под влиянием конфликта интересов, могут бросить тень на репутацию сотрудника и банка, и потому неприемлемы в практике.

Подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом. Выплата и получение сотрудниками денежных средств, принятие подарков и предоставление услуг с целью воздействия на принимаемые решения недопустимо.

Если сотруднику оказаны знаки внимания или услуги, которые могут быть использованы как средство влияния на существующие деловые отношения, следует сообщить об этом непосредственному руководителю подразделения не позднее следующего рабочего дня.

Родственные или личные отношения сотрудников банка не должны сказываться на выполнении служебных обязанностей или влиять на принимаемые решения. Предприятие не приветствует стремление сотрудников оказывать какое-либо воздействие на решения относительно своих родственников, также работающих в ЦБ РФ.

Иная трудовая деятельность.

Если сотрудник совмещает трудовую деятельность в банке с работой в другой организации, то его дополнительная трудовая деятельность:

* может осуществляться только в свободное от выполнения основных служебных обязанностей время;
* не должна негативно влиять на выполнение его основных обязанностей;
* не должна наносить ущерб репутации или материальным интересам компании;
* не противоречит положениям настоящего Кодекса;
* непосредственный руководитель осведомлен об этой деятельности.

Конфиденциальность информации

Вся информация банка защищена в соответствии со степенью ее важности и конфиденциальности. Никогда и ни при каких условиях сотрудники не используют в своих целях или в целях третьих лиц закрытую информацию, полученную во время работы.

Часть информации, к которой имеют доступ сотрудники ЦБ РФ является конфиденциальной. Предприятие четко регламентирует то, какая именно информация является конфиденциальной, доступ к такой информации и доводит это до сведения сотрудников. Поступая на работу, сотрудники принимают на себя обязательства не разглашать информацию, являющуюся коммерческой тайной.

Часть информации может не быть засекреченной, но представлять интерес для конкурентов или других компаний. Такая информация является собственностью предприятия и также не должна разглашаться. Среди прочего, такая информация может касаться таких факторов как:

* финансовые аспекты деятельности банка;
* планы по развитию бизнеса;
* производственные процессы;
* планируемые рекламные акции;
* клиенты и поставщики;
* размеры заработной платы и социальных выплат;
* предполагаемые изменения в системе управления;
* личные особенности сотрудников;
* сведения об учредителях (реестр акционеров) предприятия.

Ни при каких условиях банк не может просить или требовать от сотрудников раскрытия конфиденциальной информации, к которой они имели доступ, работая в других компаниях.

Информация может быть предоставлена третьим лицам (в частности, представителям средств массовой информации), если это необходимо в интересах предприятия и не противоречит закону. Передача информации может быть осуществлена только с разрешения руководителя подразделения.

Заключение

Значение культуры возрастает с течением времени, поскольку она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела. Организационная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры, которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры выражаются в сопротивлении новому и отсутствии контактов.

Организационная культура – это основной компонент в выполнении миссии организации и достижении ею основных целей, в повышении эффективности организации и управлении новациями.

Анализ приведенных определений организационной культуры позволяет выявить ряд компонентов, являющихся бесспорными и наиболее часто упоминаемыми:

- организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;

- в зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах: в форме предложений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура в основном сложилась), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре);

- наиболее значимыми элементами культуры признаются ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы;

- ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формирую корпоративный дух организации, соответствующий ее идеальным устремлениям;

- большинство трактовок основано на понимании культуры в широком смысле слова.

Иногда культура в организации воспринимается как элемент приспособления к внешнему окружению, требованиям выживания, конкуренции. Изучая опыт работы преуспевающих компаний, руководители стремятся сформировать аналогичную организационную культуру, результатом чего является ее нередко слабая «живучесть» и декларативный характер. Носителями культуры всегда являются люди. Взаимодействие и взаимозависимость их культур формирует единое социально-духовное поле организации. В организациях с сильной культурой это поле как бы отделяется от людей и становится атрибутом всей организации, оказывая на ее членов активное обратное воздействие. В этом и заключается сила организационного влияния на персонал. Руководство формирует культуру, разрабатывая миссии, цели, ценности, деловое кредо и иные ее элементы, выполняя своего рода воспитательную функцию в организации.

Таким образом, оргкультуру компании следует рассматривать как единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой деятельности и обуславливающих своеобразии идеологии и практики управления человеческими ресурсами. Это некое социально-духовное поле организации, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала и позволяющих организации продвигаться к успеху.

Организационная культура – заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствует формирующие ее базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Для эффективного управления организацией руководитель должен хорошо представлять, какие субкультуры существуют в его организации, уметь адекватно оценивать влияние, которое они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять ими.

Чем сильнее оргкультура, тем эффективнее она сопротивляется попыткам внешних сил или контркультур разрушить ее, и тем легче она адаптируется к любого рода изменениям. Сильная культура – это предмет гордости персонала, она является открытой, бесспорной, легкоузнаваемой. Причастность к такой культуре сама по себе становится мощным инструментом мотивации персонала, удовлетворения его потребностей в успехе, самореализации, достижении цели, морали и нравственности, высокой культуре деловых отношений, постоянном движении вперед. От персонала организации, имеющей сильную оргкультуру, требуются постоянная самоактуализация, совершенствование и развитие своих способностей, желание не только провозглашать нормы и ценности, но и реально следовать им в своем развитии.

Организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами. Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением.

В наше время развитая организационная культура не только является предметом гордости организации и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в рамках организации такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность организации и приверженность ей сотрудников.

Список использованной литературы

1. Васильченко Н.Г., Современная система управления предприятием \ Н. Г. Васильченко. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2006. – 320 с.
2. Веснин В.Р., Менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М.: ТД Элит 2000, 2006. – 304 с.
3. Виханский О.С. Организационная культура /О. С. Виханский. А. Н. Наумов. – М.: Экономист. 2007. – 532 с.
4. Виханский О.С., Стратегическое управление/ О. С. Виханский. – М.: Гардарики. 2003. – 296 с., илл.
5. Галкина Т.П., Социология управления: от группы к команде: / Т.П. Галкина - М.: Финансы и статистика, 2005.- 224 с.
6. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. Москва. 2004г., 350 с.
7. Иванов В.Н, Социальный менеджмент / В. Н. Иванов. В. И. Патрушев. – М.: Высшая школа. 2002. – 271 с.
8. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320с.
9. Кивалов А.Я. Управление персоналом в организации. М: 2002 – 638с.
10. Красовский Ю.Д., Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 236 с.
11. Менеджмент организации. Учебное пособие / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 1995г.
12. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.,1995. – с. 54-56.
13. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №5
14. Ромашов О.В., Социология и психология управления / О. В. Ромашов. Л. О. Ромашова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005. – 473 с.
15. Семенов Ю.Г., Организационная культура: управление и диагностика / Ю. Г. Семенов. – Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004. – 180 с.
16. Смолкин А.М. «Менеджмент: основы организации» Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2001г.
17. Спивак В.А. Корпоративная культура.- Питер, 2003.- 352 с.
18. Удальцева М.В. Социология управления. – М.; Новосибирск, 2002. – с. 40-44.
19. Шалкина Т.П., Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. - М.: Финансы и статистика. 2008. – 322 с.