

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**НА ТЕМУ**

**«ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ»**

**Бахшалиев Мурад Махмуд оглы**

**БАКУ – 2020**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор Международного Центра  
Магистратуры и Докторантуры  
д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы  
Подпись \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 год**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ на тему  
“ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ”**

**Код и название специальности: 060407 Менеджмент**

**Специализация: Менеджмент**

**Группа: 235**

**Магистрант:  
Бахшалиев Мурад Махмуд оглы  
\_\_\_\_\_ подпись**

**Научный руководитель:  
д.ф.э., доц. Самедова Эльнара  
Роберт кызы  
\_\_\_\_\_ подпись**

**Руководитель программы:  
д.ф.э., доц. Шамхалова  
Самира Октай кызы  
\_\_\_\_\_ подпись**

**Заведующий кафедрой:  
д.э.н., проф. Калбиев Яшар  
Атакиши оглы  
\_\_\_\_\_ подпись**

## **Elm andı**

Mən, Вахшалиев Murad Mahmud oğlu and içirəm ki, “Влияние организационной культуры на эффективность современных компаний” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN MÜASİR ŞİRKƏTLƏRİN SƏMƏRƏLİLİYİNƏ TƏSİRİ

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Hazırda yüksək rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən şirkətlərin məhsuldarlığını və səmərəliliyinin artırılmasında təşkilati mədəniyyət mühüm rol oynayır. Təşkilati mədəniyyət şirkət üçün bir şəxsilik formalaşdırır və şirkətin hədəflərinə və məqsədlərinə çatmalarına köməklik edir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Yerli şirkətlərdə mövcud təşkilati mədəniyyət sisteminin nəzərdən keçirilməsi, həmçinin təşkilati mədəniyyətə düz və dolay təsir edən amillərin təhlil edilməsi və bu məlumatlara əsaslanaraq, günümüzə aid təkliflərin verilməsi.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Dissertasiya işinin yazılmasında, analiz və sintez metodlarından istifadə edilmişdir. Həmçinin empirik tədqiqat metodlarından, xüsusilə yerli və xarici təcrübəni müqayisə etmək üçün müqayisəli analiz, müşahidə və sorğu metodlarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat zamanı metodoloji və informasiya bazasının öyrənilməsi prosesində insan resursların idarə edilməsi, menecment və bank işi sahəsi üzrə xarici və yerli alimlərin və mütəxəssislərin tədqiqat işlərindən istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Azərbaycan banklarında təşkilati mədəniyyət ilə əlaqəli statistik məlumatların, göstəricilərin, nisbətlərin kifayət qədər olmaması ilə bağlıdır, lakin bu maneəni aşmaq üçün sorğu metodu vasitəsi ilə araşdırma aparıldı və araşdırma zamanı məhdudiyyət olmadı.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Azərbaycan Respublikasının bank sektorunda təşkilati mədəniyyətin səmərəliliyinin artırılması yollarının aşkarlamasının nəzəri aspektləri öyrənilmişdir. Expressbank Açıq Səhmdar Cəmiyyətinin nümunəsində təşkilati mədəniyyətin praktiki problemləri nəzərdən keçirilmişdir. Nəticədə, effektiv təşkilati mədəniyyət sisteminin qurulması üçün Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin istifadə olunması, xarici ölkələrdə təşkilati mədəniyyətin milli xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirib Azərbaycan bank sistemində təşkilati mədəniyyətin səmərəliliyini artırmaq üçün təkliflər verilmişdir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** tədqiqat zamanı araşdırma olaraq, banklarda anonim sorğu keçirilmişdir, və əldə edilən sorğu nəticələri, yeni təşkilati mədəniyyət sisteminin yaradılmasında, habelə mövcud sistemin inkişafında tətbiq oluna bilər.

*Açar sözlər: təşkilati mədəniyyət, motivasiya, insan resursları.*

# ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

## РЕЗЮМЕ

**Актуальность исследования:** Организационная культура играет важную роль в повышении производительности и эффективности компаний, работающих в современных условиях высокой конкуренции. Организационная культура формирует личность для компаний и помогает достигать своих целей и задач.

**Цели и задачи исследования:** Провести обзор существующей системы организационной культуры в отечественных компаниях, а также проанализировать факторы, прямо или косвенно влияющие на организационную культуру и на основе этой информации разработать предложения.

**Методы исследования:** При написании диссертации были использованы методы анализа и синтеза. А также были использованы эмпирические методы исследования, особенно методы сравнительного анализа, наблюдения и опроса.

**Информационная база исследования:** В исследовании использовалась исследовательская работа зарубежных и отечественных ученых и специалистов в области управления персоналом, менеджмента и банковского дела.

**Ограничения в исследовании:** Вызваны недостаточной изученностью организационной культуры в банковской системе Азербайджана и недостаточность статистической информации в данной области.

**Научная новизна и практические результаты исследования:** Изучены теоретические аспекты выявления путей повышения эффективности организационной культуры в банковском секторе Азербайджанской Республики. Практические проблемы организационной культуры были рассмотрены на примере Открытого акционерного общества «Expressbank». В результате, были сделаны предложения по повышению эффективности организационной культуры в банковской системе Азербайджана.

**Сфера применения результатов исследования:** в ходе исследования в банках был проведен анонимный опрос, и полученные результаты могут быть использованы при создании новой системы организационной культуры, а также при разработке существующей системы.

*Ключевые слова: организационная культура, мотивация, человеческие ресурсы.*

## **СОКРАЩЕНИЯ:**

<b>AP</b>	Азербайджанская Республика
<b>ОАО</b>	Открытое акционерное общество
<b>СМИ</b>	Средство массовой информации
<b>PR</b>	Связи с общественностью
<b>HR</b>	Человеческие ресурсы
<b>США</b>	Соединенные Штаты Америки

## СОДЕРЖАНИЕ:

	<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>8</b>
<b>I ГЛАВА.</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	<b>12</b>
	<b>1.1</b> Понятие, сущность и история формирования организационной культуры.....	<b>12</b>
	<b>1.2</b> Функциональная роль и модели организационной культуры в современной компании.....	<b>21</b>
	<b>1.3</b> Зарубежный опыт использования организационной культуры в управлении человеческими ресурсами.....	<b>28</b>
<b>II ГЛАВА.</b>	<b>АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «EXPRESSBANK»)</b> .....	<b>37</b>
	<b>2.1</b> Диагностика организационной культуры современных отечественных компаний.....	<b>37</b>
	<b>2.2</b> Анализ принципов и ценностей организационной культуры ОАО «Expressbank».....	<b>45</b>
	<b>2.3</b> Социально-психологические закономерности влияния культуры на организационную эффективность ОАО «Expressbank».....	<b>50</b>
	<b>2.4</b> Оценка эффективности влияния организационной культуры на деятельность ОАО «Expressbank».....	<b>56</b>
<b>III ГЛАВА.</b>	<b>ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ</b> .....	<b>61</b>
	<b>3.1</b> Внедрение в банках методов повышения экономической эффективности управления организационной культурой.....	<b>61</b>
	<b>3.2</b> Национальные особенности совершенствования организационной культуры компании.....	<b>68</b>
	<b>ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>77</b>
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> ..	<b>80</b>
	Список таблиц.....	84
	Список рисунков.....	84

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы:** В настоящее время, чтобы повысить производительность и эффективность компаний, работающих в условиях высокой конкуренции, необходимо постоянно совершенствовать организационную культуру, а также укреплять свои конкурентные позиции на рынке. Известно, что организационная культура играет важную роль в обеспечении устойчивого развития компании.

Организационная культура объединяет в себе всю деятельность и взаимоотношения внутри организации, оказывая влияние на его эффективность в целом. Эффективное функционирование системы управления обязательно должна включать в себя действующую систему организационной культуры. Организационная культура дает возможность руководителям принимать решения.

Достижение целей находится в прямой связи от выбранной системы организационной культуры. В настоящее время используются различные методы для повышения эффективности организационной культуры, повышающие мотивацию персонала, творческую активность, продуктивность работников, создающие благоприятные взаимоотношения между персоналом и руководством, высокие достижения в работе, рост качества предоставляемых услуг, увеличение прибыли.

Организационная культура в широком плане представляет собой социальное пространство, формирующее у персонала определенные воззрения и поведенческие установки на основании системы разделяемых ценностей и убеждений. Мировые тенденции развития теорий управления свидетельствуют о том, что организационная культура, будучи предметом внимания практиков и теоретиков, все чаще становится объектом управленческой деятельности.

Как итог, актуальность темы продемонстрирована, в первую очередь, значимостью роли организационной культуры в управлении компанией в



целом, и недостаточным уровнем изученности проблемы в отечественных компаниях.

В диссертации рассмотрена система организационной культуры и способы ее совершенствования на примере ОАО «Expressbank».

**Степень разработанности и изученности проблемы:** В современной экономической науке понятие «организационная культура» встречается довольно часто, однако теоретические и методические вопросы по диагностике организационной культуры являются недостаточно разработанными. Теоретической основой для написания данной диссертационной работы послужили работы таких авторов как, Ф. Маммадов, Мескон М.Х., Альберт М, Гройсберг Б, Дышаева А. А, Кулешова А. А.

**Цель и задачи исследования:** Целью диссертационного исследования является выявление основных аспектов, которые непосредственно влияют на взаимосвязь организационной культуры и на эффективность деятельности компании. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Осуществить анализ современных теорий и концепций организационной культуры и их влияние на эффективность деятельности современных организаций.
2. Провести сравнительный анализ организационной культуры в зарубежных компаниях и компаниях Азербайджана и выявить недостатки, снижающие эффективность управления организационной культурой.
3. Выявить социально-психологические закономерности влияния организационной культуры на организационную эффективность компании на примере ОАО «Expressbank».
4. Исследовать влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании на примере ОАО «Expressbank»;
5. Разработать систему повышения экономической эффективности управления организационной культурой в компаниях;

б. На основе национальных особенностей организационной культуры разных стран предложить методические и практические рекомендации по развитию организационной культуры в компаниях Азербайджана.

**Объект и предмет исследования:** Объект исследования - организационная культура в банке. Предметом исследования выступает совокупность экономических и организационных отношений, возникающих в процессе развития организационной культуры в современном банке и оказывающих влияние на повышение ее эффективности.

**Методы исследования:** Методологическую основу исследования составили социально-психологические исследования организационной культуры, исследования организационного поведения и психологии управления. При написании диссертационной работы были использованы следующие общенаучные и конкретно-научные методы: анализ, синтез для построения соответствующих заключений, и метод аналогии. Также были использованы методы эмпирического исследования, а именно метод сравнительного анализа, позволяющий сравнить отечественный и зарубежный опыт, метод наблюдения и опроса, который был проведен с помощью тестирования.

**Информационная база исследования:** Информационной базой для проведения исследования послужили данные опроса, проведенные в коммерческих банках Азербайджана, а также данные, предоставленные коммерческим банком ОАО «Expressbank» и данные коммерческих банков, находящиеся в свободном доступе в сети интернет.

**Ограничения в исследовании:** Вызваны недостаточной изученностью организационной культуры в банковской системе Азербайджана, и недостаточность статистической информации в данной области.

**Научная новизна исследования:** Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

1. Исследованы основные теоретические и методологические вопросы по изучению организационной культуры и ее влиянию на эффективную деятельность компаний.
2. Выявлены социально-психологические закономерности влияния организационной культуры на эффективность работы компании.
3. Проведены факторы, оказывающие влияние на организационную культуру, и проанализировано их влияние на процесс формирования и поддержания организационной культуры, что позволит управлять организационной культурой с учетом внешней и внутренней среды;
4. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры на основе национальных особенностей культуры.

**Практическое значение результатов и сфера применения:** Заключается в том, что результаты, полученные в ходе исследования организационной культуры, могут быть применены как при разработке новой, так и при совершенствовании имеющейся системы организационной культуры.

# **I ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1.1 Понятие, сущность и история формирования организационной культуры**

В условиях кардинальных преобразований социально-экономического развития понятие организационной культуры стало одним из основополагающих факторов, которое влияет на конкурентоспособность и эффективность компаний. В настоящее время в преуспевающих компаниях преобладает высокий уровень организационной культуры.

Сила организационной культуры оказывает существенное влияние как на индивидуальную, так и на корпоративную деятельность в долгосрочной перспективе. Организационная культура является одним из более важных факторов, определяющих успех или неудачу компании. В условиях усиливающейся конкуренции глобализация, альянсы и развитие основной рабочей силы породили насущную потребность в организационной культуре. Таким образом, предполагается, что управление организационной культурой является одной из ключевых управленческих задач. Чаще всего сотрудники не осознают свою организационную культуру до тех пор, пока она не станет проблемой и до появления новой культуры, которая может быть сделана очевидной и явной. Тем не менее, многие организации сегодня уделяют больше внимания исключительно внутренним и внешним системам вознаграждения, чтобы повысить эффективность работы сотрудников, меньше заботясь о системе ценностей и убеждений.

Организационная культура представляет с собой систему общих ценностей и убеждений, определяющие поведение людей в организации. Эти общие ценности оказывают сильное влияние на людей в организации и определяют их стиль одежды, межличностные отношения и производительность сотрудников, что приводит к достижению цели и повышает общую эффективность организации .

В литературе не существует фиксированного, универсального определения «организационной культуры». Существует множество определений, основными из них являются нижеследующие.

По определению Барри Фегана организационная культура - это «история, представленная в настоящем». В широком смысле организационная культура - это совокупность идей, интересов и ценностей, которые разделяются группой. Опыт, традиции, навыки, коммуникация и принятие решений, надежды, мифы, устремления, ожидания и страхи, испытанные сотрудниками, составляют основу организационной культуры. Организационная культура - это отношение людей к сделанной работе, а также она позволяет сотрудникам работать вместе в гармонии (Fegan B., 2000).

По определению Д. В. Ньюстрона и К. Дэвиса «организационная культура - это совокупность убеждений, норм и ценностей, разделяемые членами компании» (Ньюстром Д.В. и Дэвис К., 2005).

По определению Ф. Мамедова «культурология – это наука о созидательной жизни и деятельности человека и человечества. Она раскрывает сущность, особенности, историю, достижения, законы развития, технологии и преобразовательные возможности человеческой жизнедеятельности. Это своеобразная многоступенчатая пирамида познания, поднимаемая по ступеням которой, человек постепенно становится обладателем особых научных знаний и приближается к мудрости, многократно умножающей способности позитивно управлять и изменять настоящее, видеть и конструировать лучшее будущее (Маммадов Ф., 2016).

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяет организационную культуру как преобладающие обычаи, ожидания и нравы компании (Мескон М.Х., Альберт М. и Хедоури Ф., 2001).

Б. Гройсберг, Дж. Ли, Дж. Прайс и Дж. Ченг утверждают, что «организационная культура - это коллективный эффект общих убеждений, поведения и ценностей людей в компании. Эти нормы в любой организации регулируют то, как сотрудники работают и обслуживают клиентов, как они взаимодействуют друг с другом, чувствуют ли они мотивацию для достижения целей и искренне ли они относятся к общей миссии компании (Гройсберг Б., Ли Дж., Прайс Дж. и Ченг Дж., 2018).

Чатман и Эйнонг описывают организационную культуру как систему общих предположений, ценностей и убеждений, которые направляют людей быть осведомленными и соответствующими поведению организации в целом (Kien N. D., 2014).

Согласно определению Эдгар Шейна организационная культура - это «основные убеждения организации - сформированные, усвоенные или разработанные определенным коллективом, для того, чтобы решить проблемы, связанные с адаптацией к внешней и внутренней интеграции» (Шейн Э., 2002, стр. 24).

По определению Питер Эшворта организационную культуру показывает как организация ведет бизнес, как организация взаимодействует друг с другом и как команда взаимодействует с внешним миром, особенно с клиентами, сотрудниками, партнерами, поставщиками, СМИ и другими заинтересованными сторонами (Kreiner G. E. и Ashforth B. E., 2004).

Делая вывод сделанным трактовкам, важно отметить проявление в них сущности понятия организационной культуры. Через «набор» и «совокупность» разнообразных и не исчерпывающих элементов можно построить структуру организационной культуры (Соломанидина Т. О., 2010).

На рисунке 1 построена структура организационной культуры.

**Рисунок 1: Структура организационной культуры**



**Источник:** Соломанидина, Т. О. Организационная культура компания, 2010, с 9

1. Миссия – это краткое изложение того, почему организация существует, какова ее общая цель, определение цели ее деятельности. Это может включать краткое изложение таких фундаментальных вопросов, как ценности или философия организации, основные конкурентные преимущества бизнеса или желаемое будущее состояние – видение.

2. Организационные цели - это стратегически установленные цели, которые определяют ожидаемые результаты и направляют усилия сотрудников.

3. В каждой организации есть три взаимосвязанных базовых ценностей: управляемость, инновационность и клиентность.

4. История компании выражается в мифах и притчах, легендах о том, как создавалась организация.

5. Рекламный слоган - это короткая фраза, которая служит очень кратким представлением компании. При правильном написании слоган мгновенно вызывает эмоции и идеи и ассоциирует их с компанией.

6. Модель поведения сотрудника - это взаимодействие работников между собой в коллективе.

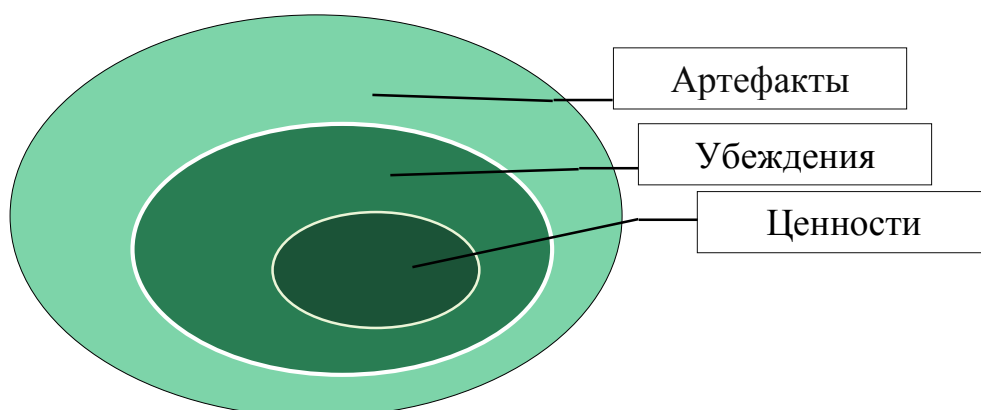
7. Традиции компании - это образцы отношений работников, их поведения, деятельности, которые принадлежат к наследию организации и охраняются мнением общества.

8. Корпоративная пресса – это один из PR инструментов, являющийся прекрасным средством связи между отдельными сотрудниками и партнерами. С помощью корпоративной прессы достигаются цели, формируется организационная культура.

9. Стиль общения сотрудников - это привычная для всех работников манера поведения.

Эдгарн Шейн, являющийся одним из ведущих исследователей организационной культуры, выделяет три уровня для изучения организационной культуры: артефакты, убеждения и ценности (Шейн Э., 2004). Разделение на эти уровни направлено на то, чтобы описать каждый уровень как степень, в которой культурный феномен виден наблюдателю. Некоторые проявления являются явными и заметными, в то время как другие представляют собой бессознательные предположения. Что касается скрытых проявлений, то здесь требуется определенная осторожность при выводе существенных характеристик организационной культуры из внешнего поведения.

**Рисунок 2: Три уровня организационной культуры**



**Источник:** Э. Шейн, Организационная культура и лидерство, Сан-Франциско, 2002, с 35



Поверхностный или артефактный уровень относится к различным наблюдаемым и “осязаемым” признакам группы, таким как архитектура, язык, стиль, логотипы, одежда, ценности, видимые ритуалы или церемонии и т. д. Они не только видимы для сотрудников, но также видимы и узнаваемы для внешних сторон. Таким образом, артефактный уровень культуры может рассматриваться как ключ к новой культуре. Хотя она дает некоторую информацию о культуре, выводы о более глубоком понимании культуры не могут быть точно сделаны из де-факто - только явных проявлений. Чем дольше времени человек проводит с данной группой, тем больше артефактов будет обнаружено. Если время поджимает, всегда можно попытаться получить информацию от более старых членов группы о природе артефакта или контексте.

Общепринятые убеждения формируют второй уровень культуры. Этот уровень включает в себя идеалы и цели, ценности и стремления, идеологии и рационализации группы. Когда коллектив формируется, изначально нет общих предположений и поэтому нет фиксированного определения коллектива. Когда этот коллектив при формировании сталкивается с препятствием или проблемой, различные решения могут быть предложены индивидуальными представлениями о том, что правильно и неправильно или что может работать или не будет работать у вовлеченных людей.

Как только индивидууму удастся убедить других в своей идее (проявление лидерства), коллектив следует этому предположению, но это еще не имеет формы общего предположения, но общей веры (не все члены могут быть убеждены в успешном исходе стратегии). Как только предложение начинает работать и оценивается как успешное, оно постепенно принимается как адекватный ответ на данную проблему. Когда решение выдержало испытание временем и внесло свой вклад в успешные результаты (при работе с заданными препятствиями), оно становится общим предположением.

К примеру, в организации, котором теряются деньги, менеджер может заявить, что нужно больше рекламы. Формируется предположение среди

работников (в том виде, в каком оно привносится менеджером), что реклама в данной ситуации позволит увеличить доход и эффективно решить проблему. Несмотря на то, что группа может осуществлять директиву, не все могут верить в ее эффективность. Если эта стратегия действительно сработает и приведет к позитивному результату, то, вероятно, будет достигнут консенсус в отношении того, что она является эффективной стратегией. Когда консенсус формируется и поддерживается таким образом с течением времени и в аналогичных ситуациях, мы говорим о нем как о ставшем общим предположением.

Важно отметить, что не все общие предположения развиваются таким образом. Решения, основанные на заданном значении, могут не работать. Если решение проверено эмпирически и продолжает надежно решать проблему, с которой может столкнуться группа, то происходит переход к базовому предположению. Другой вопрос связан с тем, что некоторые ценностные сферы имеют дело с моральными, эстетическими или иными трудноуправляемыми элементами. Если это так, то соглашение может быть достигнуто через социальную валидацию.

Социальная валидация относится к определенным убеждениям, согласованным только с общим социальным опытом данной группы. Религия - это хороший пример, где никакая культура не может служить доказательством превосходства одной веры над другой. Тем не менее, если данная вера подкрепляется членами группы или имеет социальную значимость - она начинает восприниматься как нечто само собой разумеющееся. Несоблюдение этого правила может привести к серьезным последствиям.

Ценности являются сознательными и явными, а также служат средством поддержания норм и морали, а также ориентирами в сложных ситуациях. Когда поддерживаемые ценности, которые обеспечивают комфорт и безопасность для группы, не согласуются с ценностями, относящимися к эффективной работе, для группы характерно отражать поддерживаемые

ценности в желаемом поведении. В таком случае в наблюдаемом поведении можно было бы найти очень мало отражения общепринятых ценностей.

Несмотря на то, что организация характеризуется единой культурой, которая является общей для всей организации, в организации может быть несколько культур. В каждой организации допустимо существование доминирующей культуры и субкультуры. Доминирующая культура построена на ценностях, которые разделяются членами организации. Доминирующая культура включает в себя компоненты восприятия культуры организации, отличающие одни организационные культуры от других. Культуры, возникающие в разных отделах, филиалах или географических точках называются субкультуры. Субкультуры могут возникнуть из личных качеств сотрудников и менеджеров, а также различные условия, при которых выполняется работа. В дополнение к пониманию более общие ценности организации, менеджеры должны приложить усилия, чтобы понять ценности субкультуры, чтобы увидеть их влияние на поведение и отношение рабочей силы. Иногда субкультура может принимать форму контркультуры. Например, внутри бюрократической организации, инновационность и риск может возникнуть в рамках одного отдела. Контркультура может приносить результаты и вносить позитивный вклад в эффективность организации. Однако его существование может восприниматься как угроза для более широкой организационной культуры. В некоторых случаях это может привести к действиям, которые лишат автономию менеджеров и ликвидировать контркультуру.

Для полного понимания определения организационной культуры, нужно рассмотреть историю создания этого понятия. Идея культуры по отношению к организациям имеет долгую историю. С 1920-х годов, по крайней мере, было признано, что социальные аспекты труда являются важными элементами эффективности через исследования Хоторна. Жак впервые ввел термин «культура» применительно к организации труда на заводе, который был частью системы учета партисипативного управления в компании «Glacier

Metal» в Великобритании (Jaques E., 1952). Кроме того, организационные психологи, такие как Крисаргирис, отмечали важность подсознательных измерений организации и ее психологического здоровья, отмечая, в частности, разницу между тем, что такое организационная культура.

Концептуальное развитие в течение 1970-х годов было сосредоточено на двух аспектах: развитии понимания символических процессов, хотя и в доминирующем функционалистском контексте того, как работают символы, типы и функции историй, включая образы, обряды и ритуалы, рассказывание историй, юмор и то, что стало пониматься как организационный символизм; и применение концепции культуры к процессу изменения организаций, иногда называемому культурной или инженерной деятельностью. Развитие первого аспекта началось несколько раньше, но происходило медленнее; второй аспект оказал драматическое влияние как на научные, так и на корпоративные ландшафты.

В начале 90-х годов труд Э. Шейн выпустил свою книгу под названием «Организационная культура и лидерство». Труд Шейна стал классическим на сегодняшний день в области культуры в организации и обратил внимание многих управленцев на организационную культуру своих компаний.

Кроме этого, понятие организационной культуры получило распространение на Западе по причине того, что наряду с американским опытом появилось понятие организационной культуры в противоположной западным определениям - Японии (Родин О.А., 1998).

После кризиса в 80-е годы в Америке теоретики менеджмента обратили внимание на организационную культуру японских компаний. По японскому опыту, организационная культура объединяла начало, способное интегрировать разные интересы работников, сплачивать идеи менеджеров и работников, а в итоге культура способствует повышению производительности труда и эффективности компании.

## 1.2. Функциональная роль и модели организационной культуры в современной компании

Функции организационной культуры определяют динамику организационной культуры и поддерживают ее главную цель - увеличение эффективности организации. Организационная культура имеет следующие основные функции:

Рисунок 3: Функции организационной культуры



**Источник:** Старцев Ю.Н., «Менеджмент» 2007, с 9

Охранная функция заключается в том, что организационная культура формирует специальную систему ценностей и правил, служащие своеобразным барьером от нежелательных отрицательных воздействий из окружающей среды. Этот барьер реализуется через разные запреты и ограничивающие нормы, формирующие определенную систему для членов организации (Старцев Ю.Н., 2007).

Коммуникативная функция – налаживание взаимодействия сотрудников организации через основные элементы организационной культуры. Коммуникативная функция устанавливает межличностные отношения,

создает условия для взаимопонимания членов коллектива, это в свою очередь облегчает процесс информационного обмена.

Регулирующая функция означает создание неформальных правил, которые регулируют деятельность организации и норм поведения сотрудников организации, а также их взаимоотношений, связи с внешним миром, что помогает организации оставаться стабильной. С помощью писанных и неписанных стандартов организационная культура определяет поведение людей не только внутри организации, но и за ее пределами (Старцев Ю.Н., 2007).

Мотивационная функция создает стимулы для деятельности организации с помощью создания мотивационного климата. У позитивных идей и кодекса поведения может быть сильное чувство миссии и медленная движущая сила. Позитивная организационная культура является движущей силой мотивации сотрудников, правителем того, что они могут противопоставить свое собственное поведение, выявить пробелы и создать движущую силу для улучшения.

Адаптационная функция облегчает приспособление сотрудника к компании, к другим работникам на основе общепринятых норм поведения, ритуалы, обряды. Сущностью данной функции является то, что новые члены коллектива, которые еще не обладают культурой организации, легко приспосабливаются к социальной и производственной системе компании и к сложившейся системе отношений. Благодаря адаптационной функции усиливается лояльность сотрудников организации.

Интегрирующая функция создает чувство принадлежности к коллективу, гордости, стремление других включиться в этот коллектив, чувство общности, которая объединяет членов организации. Суть интегрирующей функции заключается в том, что уникальная система отношений в организации дает возможность каждому сотруднику чувствовать, что он является частью этой организации. Эта функция облегчает решение проблем внутри коллектива.

Функция формирования имиджа создает позитивный облик организации в глазах окружающих. По словам В.Р. Веснина имидж является результатом непроизвольного объединения людьми различных элементов организационной культуры в некое целое, которое оказывает значительное воздействие на их эмоции и рациональное отношение к ней (Веснин В.Р., 2001).

Модели организационной культуры играют значительную роль в успехе любой компании. Если раньше существовала единая традиционная структура, называемая иерархической организационной культурой, то сейчас появились новые модели организационной культуры, которые заставляют многих организаций переосмыслить свой подход к культуре в целом.

Существуют много моделей, которые определяют набор элементов, через которые изучается влияние организационной культуры на эффективность организации.

1. Модель культурных измерений - это основа межкультурной коммуникации, разработанная Гертом Хофстеде. Он показывает влияние культуры общества на ценности его членов и то, как эти ценности связаны с поведением, используя структуру, полученную из факторного анализа (A. Blessing and Tomei Lawrence, 2014). Хофстеде разработал свою оригинальную модель в результате использования факторного анализа для изучения результатов всемирного опроса ценностей сотрудников, проведенного IBM. В результате этого исследования он разработал модель ценностей, позволяющая исследовать культуру любой организации. Исследования происходили по следующим параметрам:

Дистанция власти определяется как степень, в которой менее влиятельные члены организаций и учреждений принимают и ожидают, что власть распределена неравномерно. В этом измерении неравенство и власть воспринимаются как последователями, так и низшими слоями. Более высокая степень индекса дистанции власти указывает на то, что иерархия четко установлена и внедрена в обществе без каких-либо сомнений или причин.

Более низкий уровень индекса указывает на то, что люди подвергают сомнению авторитет и пытаются распределить власть (Hofstede G., 2015).

Индивидуализм - коллективизм: исследует «степень, в которой люди в обществе объединены в группы». Индивидуалистические общества имеют слабые связи, которые часто относятся только к человеку и его ближайшим родственникам. Они подчеркивают «я» против «мы». Его коллега, коллективизм, описывает общество, в котором тесно интегрированные отношения связывают расширенные семьи и других в группы. Эти группы пронизаны несомненной лояльностью и поддерживают друг друга, когда они вступают в конфликт с другой группой (Hofstede G., 2015).

Предотвращение неопределенности определяется как «терпимость общества к неоднозначности», в которой люди принимают или реагируют на что-то неожиданное, неизвестное или отстраненное от существующего положения. Общества с высокими показателями по этому показателю выбирают набор кодексов поведения, руководящих принципов, законов и как правило, полагаются на абсолютную истину или убеждение, что одна-единственная истина диктует все и люди знают, что это такое. Более низкая степень в этом индексе указывает на большее принятие различных мыслей или идей. Общество имеет тенденцию навязывать меньше правил привыкнуть к неоднозначности, а среда становится более свободной (Hofstede G., 2015).

Мужественность - женственность: в этом измерении мужественность определяется как «предпочтение в обществе достижений, героизма, уверенности в себе и материального вознаграждения за успех». Его коллега представлял «предпочтение сотрудничеству, скромности, заботе о слабых и качестве жизни». Женщины в разных обществах, как правило, проявляют разные ценности. В женских обществах они одинаково скромны и заботливы. В более мужских обществах женщины немного настойчивы и конкурентоспособны, но заметно меньше, чем я. Другими словами, они все еще знают предложение между мужскими и женскими ценностями. Это



измерение часто рассматривается как табу в очень мужских обществах (Hofstede G., 2015).

Долгосрочная ориентация - краткосрочная ориентация: это измерение связывает низкую связь с текущими и будущими действиями и проблемами. Более низкая степень этого показателя (краткосрочная) указывает на то, что традиции соблюдаются и поддерживаются, в то время как ценится стойкость. Общества с высокой степенью в этом индексе (долгосрочные) рассматривают адаптацию и косвенное, прагматическое решение проблем по мере необходимости. Бедная страна, ориентированная на краткосрочную перспективу, обычно практически не имеет экономического развития, в то время как страны, ориентированные на долгосрочную перспективу, продолжают развиваться до определенного уровня.

Снисходительность - сдержанность относится к степени свободы, которую социальные нормы предоставляют гражданам для реализации их человеческих устремлений. Терпимость определяется как «общество, которое позволяет относительно свободным базовым и естественным человеческим удовольствиям наслаждаться жизнью и веселиться». Его аналог определяется как «общество, которое контролирует потребности удовлетворения и регулирует его посредством строгих социальных норм».

2. Роберт Э. Куинна и Ким С. Кэмерон из Мичиганского университета разработали инструмент оценки организационной культуры, проверенный метод опроса текущих и предпочтительных организационных культур. Согласно исследованиям Куинна и Кэмерона каждую организацию объединяет четыре различных типа организационной культуры под одним ведущим культурным стилем: культура клана, культура адхократии, культура рынка и культура иерархии.

Модель объясняет, как четыре организационные культуры конкурируют друг с другом. Четыре параметра структуры включают внутреннюю направленность и интеграцию против внешнего фокуса и дифференциация, а также стабильность и контроль против гибкости.

**Рисунок 4: Модель Роберта Э. Куинна и Ким С. Кэмерона**



**Источник:** <https://www.runmeetly.com/four-types-organizational-culture>

Культура клана. Эта культура основана на сотрудничестве. Члены объединяют общие черты и считают себя частью большой семьи, которая активна и вовлечена. Лидерство принимает форму наставничества, а организация связана обязательствами и традициями. Основные ценности основаны на командной работе, общении и консенсусе.

Культура адхократии: эта культура основана на энергии и творчестве. Сотрудники поощряются к риску, а лидеры рассматриваются как новаторы или предприниматели. Организация удерживается вместе с помощью экспериментов с упором на индивидуальную изобретательность и свободу. Основные ценности основаны на изменениях и ловкости.

Рыночная культура. Эта культура основана на динамике конкуренции и достижении конкретных результатов. Основное внимание уделяется целям, с лидерами, которые жестки и требовательны. Организацию объединяет общая цель - добиться успеха и победить всех соперников.

Культура иерархии: Эта культура основана на структуре и контроле. Рабочая среда является формальной, со строгими институциональными

процедурами для руководства. Лидерство основано на организованном сотрудничестве и мониторинге, при этом культура подчеркивает эффективность и предсказуемость. Значения включают последовательность и однородность.

3. Согласно модели Чарльза Хэнди, организации следуют четырем типам культуры:

1. Культура власти или культура Зевса характеризуется тем, что власть в компании принадлежит лидеру и он имеет право принимать решения. Именно лидеры пользуются особыми привилегиями в организации. Они являются наиболее важными людьми на рабочем месте и являются основными лицами, принимающими решения. Эти люди далее делегируют обязанности другим сотрудникам. В такой культуре подчиненные не имеют другого выбора, кроме как строго следовать своим наставлениям.

2. Культура роли или культура Аполлона - это культура, в которой каждый сотрудник делегировал роли и обязанности в соответствии со своей специализацией, образовательной компетенцией и интересом извлекать из него все лучшее. В такой культуре сотрудники решают, что лучше всего, и охотно принимают вызов. Каждый человек несет ответственность за то или иное дело и должен взять на себя ответственность за порученную ему работу.

3. Культура задачи или культура Афины. Организации, в которых создаются команды для достижения целей или решения критических проблем, следуют культуре задач. В таких организациях люди с общими интересами и специализациями собираются вместе, чтобы сформировать команду. Обычно в каждой команде от четырех до пяти человек.

4. Культура личности или культура Диониса. В таких организациях сотрудники считают, что они важнее своей организации. В культуре личности люди больше заботятся о себе, чем об организации. Они лояльны к руководству и никогда не принимают решения в пользу организации.

### **1.3 Зарубежный опыт использования организационной культуры в управлении человеческими ресурсами**

Организационная культура любой компании устанавливает правила поведения сотрудников, определяет эффективность их работы и компании в целом, а также регулирует деятельность управления человеческими ресурсами. Каждая организационная культура имеет свои механизмы и рычаги воздействия на эффективность организации. Например, в коммерческих банках необходимо полагаться на сотрудников данного банка, потому что именно сущность их профессиональной деятельности является основным фактором в содержании культуры организации.

#### **Анализ организационной культуры « Bank of America ».**

Банк Америки — крупнейшая банковская холдинговая компания в США, основанный в начале 20-го века, оказывает финансовые услуги частным и юридическим лицам, малому и среднему бизнесу. Организационная культура Банка Америки определяет качество обслуживания, предоставляемого клиентуре компании. Эта культурная система определяет ценности, убеждения и поведенческие ожидания, которые определяют действия человеческих ресурсов банковской компании. Например, корпоративная культура предполагает лидерство и командную работу в «Bank of America» и его дочерних компаниях, таких как Merrill (<https://www.rancord.org/bank-of-america-organizational-culture-strategic-implications>). Полагая, что банковское дело является бизнес-услугой, руководители компании понимают важность организационной культуры в формировании людских ресурсов, доступных для поддержки роста банка. Таким образом, организационная культура «Bank of America» отражает давление на управление персоналом и проблемы, связанные с отраслью.

«Bank of America» интегрировал политику и стратегии развития организационной культуры, основанные на признании того, что на эффективность компании влияют культурные факторы внутри организации. Таким образом, организационная культура используется в качестве

стратегического инструмента, который связывает человеческие ресурсы с заявлениями о корпоративной миссии и видении Банка Америки и соответствующими долгосрочными стратегическими планами для бизнеса по достижению и поддержанию лидерства на мировом рынке финансовых услуг (<https://about.bankofamerica.com/en-us/who-we-are/our-culture.html#fbid=98vVyzwDfI8>).

Организационная культура «Bank of America» - это этика и командная работа в многонациональных операциях банка с культурными особенностями, которые мотивируют сотрудников соблюдать философию банка и основные ценности. Возникшая в результате ситуация с управлением персоналом отражает потребности банка в культурном плане в сфере финансовых услуг. Следующие характеристики определяют организационную культуру «Bank of America»:

**Рисунок 5: Характеристики организационной культуры «Bank of America»**



**Источник:** Bank of America Corporation – Code of Conduct – Our Foundation for Success, p 4

**Ответственность руководства.** Организационная культура «Bank of America» способствует повышению ответственности руководителей и лиц,

принимающих решения. Ежегодный обзор политики «Bank of America» является частью поддержания организационной культуры для обеспечения соблюдения и надлежащего поведения. Этот культурный фактор устанавливает ответственность лиц, принимающих решения, при разработке стратегий интенсивного роста «Bank of America» и общей стратегии обеспечения конкурентных преимуществ .

**Этическое поведение** является еще одним фактором организационной культуры в развитии человеческих ресурсов «Bank of America». Этот фактор организационной культуры основан на соблюдении кодексов поведения банка, которые распространяются на весь банк. Этический аспект организационной культуры банковской компании усиливается за счет многостороннего подхода, включая программы признания этического поведения, а также горячую линию по вопросам этики и соблюдения, которую работники могут использовать для анонимного сообщения об этических проблемах на рабочем месте. Кроме того, «Bank of America» применяет этику на протяжении всего жизненного цикла сотрудника. Например, организационная культура интегрирует этику при найме, обучении и продвижении банковских служащих компании. Этот культурный фактор связан с тенденциями бизнеса, связанными с усилиями Корпоративной социальной ответственности «Bank of America».

**Дисциплинированное управление рисками.** Риск является одним из основных факторов стратегического управления финансовыми институтами. В данном случае такой риск и его последствия включены в организационную культуру «Bank of America». Например, организационная культура компании мотивирует работников брать на себя ответственность за управление рисками на своих рабочих местах. Корпорация считает, что этот культурный фактор вносит свой вклад в общую устойчивость бизнеса финансовых услуг и в сильные стороны, необходимые для конкуренции в отрасли. Этот культурный фактор минимизирует неблагоприятные

последствия бизнес-рисков в коммерческом банковском деле и связанных с ним операциях.

**Командная ориентация.** В своей организационной культуре «Bank of America» включает формальные и неформальные меры по поддержанию эффективных команд в составе рабочей силы. Компания внедряет такие ценности, как взаимное доверие и подотчетность среди членов команды, что приводит к созданию эффективных команд, которые берут на себя ответственность за свои действия и приносят больше чистой прибыли бизнесу финансовых услуг.

**Расширение возможностей через разнообразие.** Организационная культура «Bank of America» побуждает сотрудников придерживаться моделей поведения, поддерживающих разнообразие. Одним из убеждений компании является то, что разнообразие человеческих ресурсов усиливает конкурентные преимущества ее финансовых услуг. Банк культурно поддерживает разнообразие, уважая индивидуальные различия и способствуя развитию сотрудников, например, обучая предварительных работников в банковских отделениях.

#### **Анализ организационной культуры «ОАО Сбербанк России».**

Полным фирменным наименованием банка является открытое акционерное общество (ОАО) «Сбербанк России». Являясь универсальным и современным банком, «Сбербанк России» обслуживает широкий спектр услуг различным группам клиентов. История Сбербанка началась с создания сберегательных касс в 1842 году в городе Санкт Петербург. А в 1987 году на основе данных государственных сберегательных касс был создан специализированный банк, названный как Сбербанк СССР, действующий для кредитования населения и оказывающий услуги юридическим лицам. В 1990 году Сбербанк был преобразован в коммерческий банк, учрежденный на собрании акционеров и зарегистрирован как Сберегательный банк России. Сегодня, как один из участников финансового рынка, ОАО «Сбербанк России» занимает первые позиции в банковской сфере России.

Сбербанк прилагает значительные усилия в формировании и развитии организационной культуры, так как ему необходимо находиться во взаимных отношениях с внутренней и внешней средой в соответствии с важными ценностями банка, а также быть давать возможность развитию навыков и реализации целей сотрудников. Сотрудники подразделений Сбербанка должны ощущать командное единство и их причастность к целям банка.

Миссией Сбербанка является следующее: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» (<https://www.bps-sberbank.by/page/mission-values>).

Миссия Сбербанка определяет содержание деятельности коммерческого банка. Основой деятельности коммерческого банка являются их клиенты, потребности, мечты и цели клиентов. Миссия Сбербанка также устанавливает цель их устремлений, стать одним из передовых финансовых банков мира, и подчеркивает важность сотрудников для команды Сбербанка, высоко поставленные цели достигаются созданной командой, объединяющиеся под общей системой ценностей.

Ценности банка - это основа взаимоотношений жизни работников с работой, внутренний компас, который помогает принятию решений в трудных ситуациях, принципы и верность, хранимые всегда и везде (Книга ценностей «Сбербанк России»).

Ценности, помогающие принимать решения в любых ситуациях указаны в таблице 1.

**Таблица 1: Ценности «Сбербанк России»**

Я - лидер	Принятие ответственности на себя Развитие и совершенствование банка и окружения Честность среди сотрудников и с клиентами.
Мы - команда	Готовность помочь друг другу. Доверие своим сотрудникам. Уважение друг к другу. Возможность карьерного роста работников.
Все - для клиента	Интересы клиентов находятся в центре внимания. Высокое качество своих услуг.

**Источник:** Книга ценностей «Сбербанк России», с 9



Цели Сбербанка для развития организационной культуры (<https://www.slideshare.net/artikk/ss-55260364>):

- Обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества Сбербанка
- Создание норм поведения работников, которые соответствуют миссии и ценностям банка
- Добиться того, что HR Сбербанка является лучшим работодателем на рынке
- Проведение образовательных проектов, благотворительности, кадровых резервов, инструментов для изменения культуры.

Следующие характеристики определяют организационную культуру «Сбербанк России»:

**Рисунок 6: Характеристики организационной культуры «Сбербанк России»**



**Источник:** <https://www.sberbank.com/ru/about/mission>

Кодекс корпоративной этики отражает общепринятые ценности Сбербанка, в котором предписаны нормы поведения, обязательные к соблюдению со стороны всех сотрудников. Каждый новый работник при приеме на работу в Сбербанк подписывает Декларацию о том, что он согласен с нормами и правилами Сбербанка. Для адаптации работника к новой

организационной культуре разработаны различные мероприятия, создана книга новичка, представляющая собой интерактивное издание и содержащая необходимую информацию для них. Также активно проводятся специализированные тренинги для новых работников.

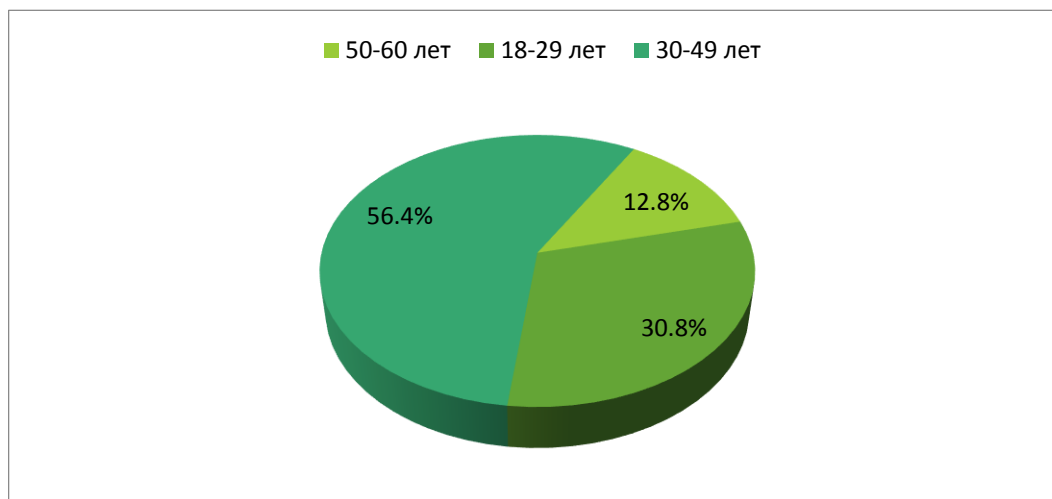
Компьютерные технологии играют значительную роль в формировании и развитии организационной культуры Сбербанка. Ежедневно по локальной сети работники получают рассылку «Доброе утро Сбербанк!», а раз в неделю получают бюллетень «Сбербанк, день за днем», который включает краткий обзор событий за прошлую неделю. Для внутренних коммуникаций ежемесячно издается газета «Мой Сбербанк», а также в банке действует открытая телефонная линия для работников.

Для поддержания единого духа и традиций, создания доверия и взаимопонимания в команде, укрепления связей между сотрудниками в банке, повышения лояльности к банку и создания сопричастности к целям в Сбербанке постоянно организуют разные корпоративные торжества. На различные праздники традиционно организуют мероприятия, а также каждый год Сбербанк проводит различные конкурсы, детские новогодние праздники, детский оздоровительный отдых.

Организационная культура Сбербанка достаточно сильная. Основными чертами организационной культуры является то, что она ориентируется на личностный подход и объединяет работников в единое целое. Основные ценности банка поддерживаются постоянно, определяются четко и распространяются на весь банк. Руководство информирует сотрудников о задачах банка и вовлекает их в решение данных задач.

Возрастная структура персонала Сбербанка в последние годы довольно устойчивая. Диаграмма структуры сотрудников «Сбербанк России» по возрасту за 2018 год дана на рисунке 7.

**Рисунок 7: Возрастная структура сотрудников «Сбербанк России»**



**Источник:** И.А. Олексунь «Актуальные проблемы совершенствования системы управления обучением персонала в ОАО «Сбербанк», 2018, с 67

Как показано на рисунке 3, наибольшую долю в возрастной структуре сотрудников ОАО «Сбербанка России» составляет персонал в возрасте от 30 до 49 лет и составляет 56,4%.

Одним из основных направлений политики управления человеческими ресурсами является обучение персонала. Непрерывное развитие банка является неотъемлемой частью организационной культуры. С этой целью Сбербанк активно вовлекает сотрудников в программы развития, осуществляет меры для прохождения персоналом ежегодного обучения. При этом составляются индивидуальные планы развития каждого отдельного работника в обучении. Существует корпоративный Интранет-портал ОАО «Сбербанк», который транслирует ценности Сбербанка и помогает развить организационные компетенции. В этом портале есть специальный раздел под названием «Обучение», в котором все сотрудники могут получить информацию о различных учебных программах, зарегистрироваться в портале и пройти обучение дистанционно (Олексунь И.А., 2018).

## **II ГЛАВА. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «EXPRESSBANK»)**

### **2.1. Организационная культура в меняющихся условиях функционирования современных компаний Азербайджана**

В настоящее время в Азербайджане для диагностики организационной культуры используются следующие методы исследования:

Количественные методы, которые основываются на проведении разных опросов для того, чтобы измерить оценку ее состояния. Как правило, количественные методы используются для того, чтобы получить статистические данные об организационной культуре исследуемого предприятия.

Качественные методы. Качественными методами исследуется описательный характер организационной культуры. Данные методы проводятся на основе данных, полученных при анализе документов. Качественные данные данного метода описывают мнение работников о предприятии, перспективах его развития и своего карьерного роста, степени мотивации, формальных и неформальных отношений в предприятии. У сотрудников появляется возможность предложить новые методы по совершенствованию деятельности организации, но полученные данные при исследовании не имеют количественных выражений.

Для диагностики организационной культуры коммерческих банков Азербайджана следует исследовать отдельные банки с целью выявить общие характеристики организационной культуры коммерческих банков Азербайджана. Формирование организационной культуры, ее дальнейшее развитие оказывают существенное воздействие на деятельность коммерческих банков.

Банковская система в Азербайджане определяет специфические требования к формированию организационной культуры, обусловленные

спецификой деятельности коммерческих банков. Особенность банковской системы Азербайджана заключается в том, что она основывается на квалифицированный интеллектуальный труд, имеющий высокую степень внутрибанковской специализации. Следует отметить, что в банковской сфере ответственность играет важную роль, так как деятельность коммерческих банков связана с ценностями и хранилищами банка. По данной причине документооборот коммерческих банков нацелен на разделение ответственности между управляющим звеном и исполнителем. Любая операция и действие в банковской системе требует дополнительных документов, имеющих юридическую силу и содержащие финансовую информацию. Кроме того, постоянно внедряются ведущие технологии ИТ индустрии, требуются определенная степень формализации деятельности банков при защите коммерческой тайны. Опыт развития современных коммерческих банков Азербайджана показывает, что на смену традиционных методов управления, укоренившимся в сознании банковских сотрудников, таких как определенная иерархия, строгая дисциплина власти, приходят новые формы управления внутрибанковской системой: взаимное участие в работе, саморазвитие, взаимоотношения в коллективе, удобная психологическая среда и творчество.

Современная Азербайджанская организационная культура коммерческих банков имеет следующие основные черты:

1. Ориентация на коллективизм
2. Слабовыраженная личная ответственность
3. Сильная материальная мотивация
4. Централизация в управлении
5. Жесткость иерархия управленческих структур
6. Сильная конкуренция
7. Экстенсивный характер труда
8. Авторитет старших
9. Способность к обучению

## 10. Общительность, энергичность, открытость, целеустремленность.

Азербайджан является страной, где более характерным является ориентация на коллективизм, нежели на индивидуализм, а также преобладает рациональный подход к решению разного масштаба проблем, а не эмоциональный. Для крупных коммерческих банков характерна сильная конкуренция. Во внутрибанковской системе преобладают неформальные личные отношения наряду с формальными отношениями. Отношения между высшим звеном и работниками в подавляющем большинстве коммерческих банков основаны на жесткой иерархии, субординации, централизации. Сотрудники в коммерческих банках общительны, энергичны, открыты к изменениям и целеустремленны.

Организационная культура коммерческих банков Азербайджана характеризуется клиентоориентированностью, то есть направлена на удовлетворение потребностей клиентов. «Работа на клиента, во имя клиента и для клиента» - это выражение является движущей силой каждого действия банковского работника. Такой подход обосновался в банковской сфере Азербайджана и обеспечивает повышение конкурентоспособности коммерческих банков и рост доходов за счет привлечения новых клиентов и их удержания повышением качества обслуживания и удовлетворением потребностей всех клиентов.

Одним из элементов формирования и развития организационной культуры банковской системы Азербайджана является система мотивации работников. Мотивация оказывает положительное влияние на создание духовно-эмоционального фона деятельности банков, который проявляется в морально-психологическом климате, социально-психологическом настроении, самочувствии сотрудников. Система мотивации персонала разных банков состоит из премирования работников за месяц, квартал и год для повышения эффективности их работы. При расчете премии учитывается выполнение плановых показателей структурными подразделениями, а также индивидуальный вклад каждого работника в общие результаты работы

подразделения. Это оценивает и поощряет каждого работника в отдельности. Система мотивации персонала позволяет стимулировать продажи банковских продуктов, повышает качество обслуживания сотрудников и стимулирует карьерный рост.

В большинстве случаев коммерческие банки описывают принципы своей организационной культуры в специальном документе, с которым все работники знакомятся при приеме на работу. В данном документе дается история создания банка, цель банка, разъясняются миссия, стратегические приоритеты, декларируются принципы организационной культуры. Корпоративный кодекс банков представляет собой программу действий, которая позволяет клиентам прогнозировать развитие банка. Кодекс выступает воплощением философии банка, его стратегии и тактики, декларирует высокий уровень деловой культуры, предполагает соблюдение принципов и норм.

Для изучения организационной культуры банковской системы Азербайджана было проведено исследование, которое базировалось на известной концепции специалистов К. Камерона и Р. Куинна (Камерон и Куинн, 2001). Данная концепция изучения организационной культуры предназначена для оценки эффективности культуры коммерческих банков и определения тех аспектов, которые для банков желательно изменить. Для получения информации было проведено анонимное анкетирование, которое состояло из 48 вопросов по существующему и желаемому состоянию в банках по следующим критериям: важнейшие характеристики самих банков, общий стиль лидерства, управление наемными работниками, связующая сущность банка, стратегические цели и критерии успеха банка. В анкетировании приняли участие 43 респондента из разных коммерческих банков Азербайджана: «Expressbank», «Unibank», «Yelobank». В исследовании участвовали респонденты разных отделов: подбор и оценка персонала, информационный центр, отдел телемаркетинга и онлайн продаж, казначейство, реклама и связь с общественностью. Структура респондентов,

которые участвовали в опросе показаны в таблице 2, а результат средней оценки организационной культуры показан в таблице 3.

**Таблица 2: Структура респондентов, которые участвовали в анкетировании**

	Женщины	Мужчины
Количество респондентов	18	25
Возрастной интервал	21-27	22-34
Стаж работы	7 месяцев – 8 лет	3 месяца – 11 лет
Заработная плата	250-1200 манат	250-1800 манат

**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

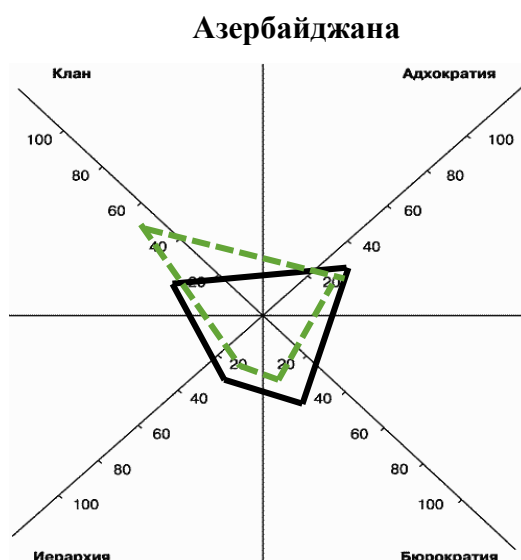
**Таблица 3: Результат средней оценки организационной культуры**

Тип	Сейчас (%)	Предпочтительно (%)
А - Клан	29.5	57.57
В - Адхократия	40	25.83
С - Рынок	21.5	10.88
Д - Иерархия	9	5.72
Всего	100	100

**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

На основе полученных числовых характеристик был составлен профиль конкурирующих ценностей коммерческих банков. Фактическое состояние обозначается сплошной линией, желаемое состояние обозначается пунктирной линией (Рисунок 8).

**Рисунок 8: Рамочная диаграмма конкурирующих ценностей коммерческих банков**



**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного анализа



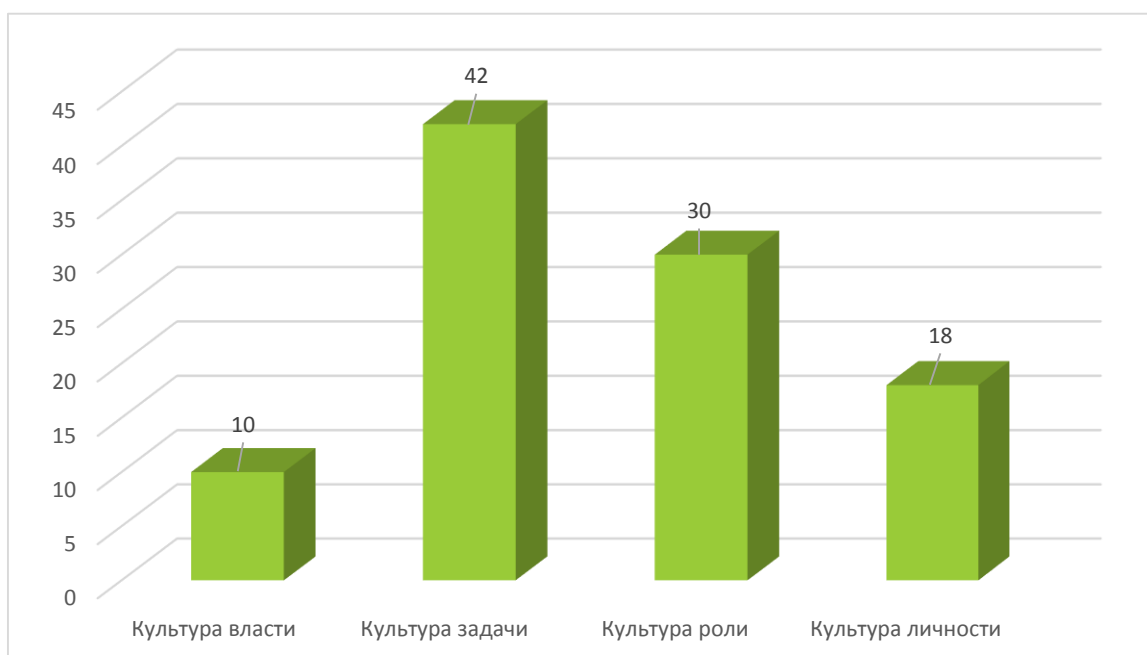
По результатам исследования, в банковской сфере Азербайджана преобладает адхократическая культура, а именно динамичность, предпринимательская и творческая работа. Сотрудники готовы рисковать. Лидеры – новаторы, а банк связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть впереди конкурентов.

В предпочтительном варианте повышаются ценности клановой культуры, понижаются ценности рынка и иерархии. Согласно данным исследования, сотрудники банков ценят лидерство, преданность к работе, традиции, придают значение совершенствованию личности, высокой степень сплоченности и моральному климату, поощряют коллективные формы работы.

В настоящее время банк в Азербайджане является стабильной и успешно развивающейся компанией, которая действует в соответствии с принципами социальной ответственности и законами. Целью всех коммерческих банков является поддержать и укреплять то высокое доверие, которое уже завоевано на рынке банковских услуг.

При диагностике организационной культуры коммерческих банков Азербайджана те же респонденты участвовали в опросе на основе типологии Чарльза Хэнди с целью установить тип организационной культуры. Сотрудникам разных банков Азербайджана была предоставлена анкета, где содержались вопросы по четырем типам организационной культуры. Результаты опроса показывают, что в коммерческих банках не существует определенного типа организационной культуры. Культура банков является синтезом всех типов организационной культуры в том соотношении, как показано на рисунке 9.

**Рисунок 9: Структура организационной культуры коммерческих банков  
Азербайджана по типологии Чарльза Хэнди**



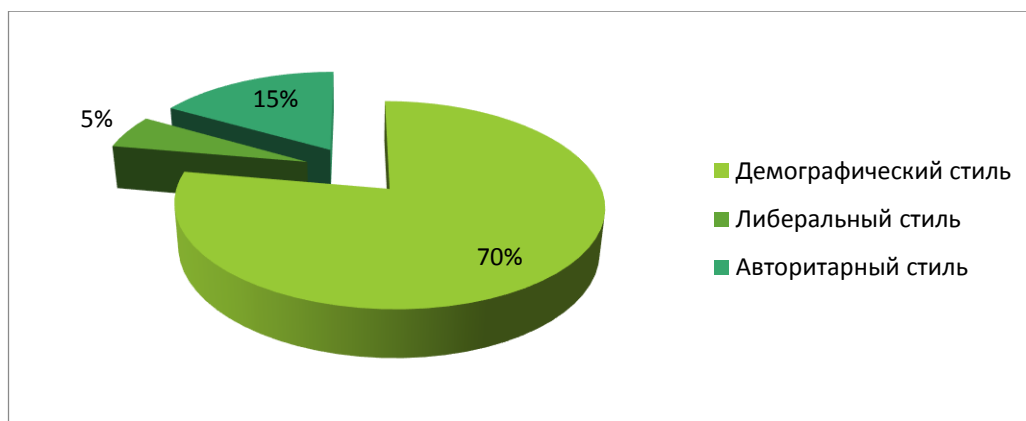
**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного анализа

По рисунку можно сделать вывод о том, что в коммерческих банках Азербайджана культура власти имеет наименьший показатель. Культура задачи составляет 42%, что означает, что банки ориентированы на решение сверхзадач, на достижение целей и реализацию проектов. Главным является скорость выполнения задачи, а карьера персонала зависит от того, способен ли он справиться со сложными задачами. Культура роли составляет 30%, то есть банки стремятся быть рациональными, насколько это возможно. Процедуры, правила и стандарты деятельности находятся в центре внимания. Источником власти являются не личные качества работников, а его статус, которое занимает в иерархии. Организационная культура в банках, где преобладает культура личности, ориентирована на человека. Человеческие ресурсы для них превыше всего.

Важными факторами, которые определяют удовлетворенность работой персонала, являются взаимоотношения с руководством, стиль управления, а также делегирование полномочий персоналу банка. Чтобы определить стиль

руководства и степень удовлетворенности им среди сотрудников банков было проведено анкетирование. Результаты опроса предоставлены на рисунке 10 и таблице 4.

**Рисунок 10: Стиль управления в коммерческих банках Азербайджана**



**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

Было выявлено, что в коммерческих банках преобладает демократический стиль управления (70%). Данный стиль отличается тем, что в банках преобладает коллективное управление, при принятии решения высшим руководством учитывается мнение руководителей низшего звена. Руководители, в свою очередь, опирается на формального и неформального лидера в работающем подразделении. Наряду с требовательностью и контролем в банках преобладает творческий подход к выполняемой работе. Также в ходе исследования было выявлено, что 88% сотрудников устраивает стиль управления.

**Таблица 4: Степень удовлетворенности сотрудников стилем управления**

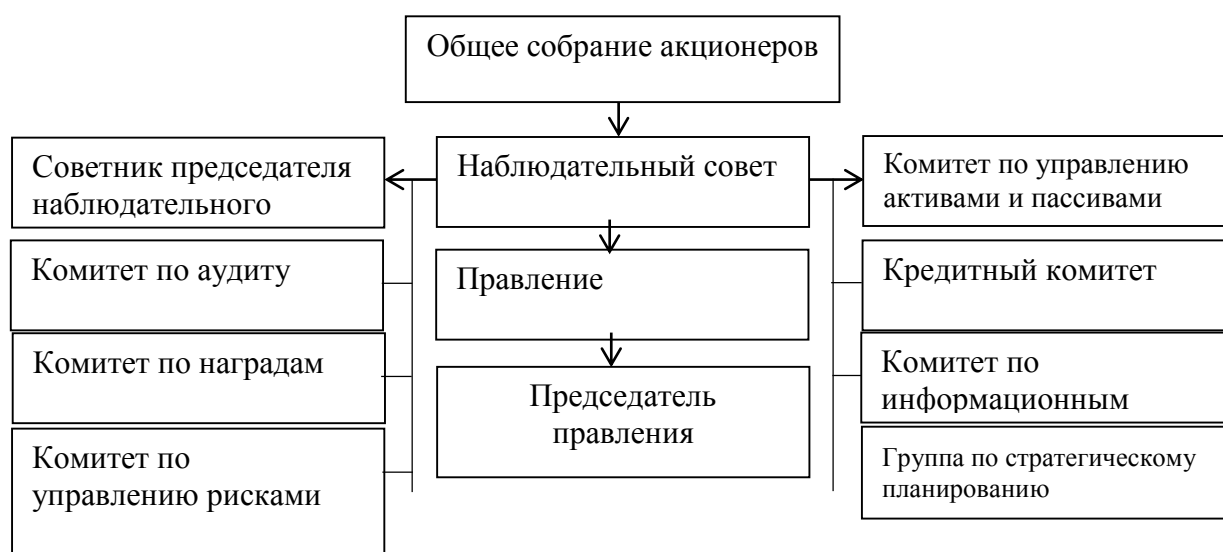
	Да	Нет
Устраивает ли вас стиль управления компанией?	88%	12%
Хотелось бы вам внести изменения?	7%	93%

**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

## 2.2 Анализ принципов и ценностей организационной культуры «Expressbank» ASC

ОАО «Expressbank» успешно работает в банковской системе с 1989 года и входит в ТОП-3 крупнейших банков Азербайджана. ОАО «Expressbank» является одним из универсальных финансово-кредитных учреждений, осуществляющий все главные виды операций финансовых услуг. ОАО «Expressbank» состоит из 15 филиалов, 9 из которых находятся в Баку и Сумгаит и 6 - в Гяндже, Мингячевире, Барде, Гусаре, Хачмазе и Ширване. В мае 2019-го года международное рейтинговое агентство «Fitch Ratings» подтвердило рейтинг ОАО «Expressbank» на уровне «В», что означает, что «Expressbank» является стабильным банком.

Рисунок 11: Организационная структура «Expressbank ASC»



Источник: <https://www.expressbank.az/team>

Изучив тип организационной структуры ОАО «Expressbank» можно сделать вывод, что в банке преобладает функционально-линейная структура управления. При функционально-линейной структуре назначение функциональных отделов заключается в подготовке для линейных руководителей отчетов, чтобы те могли принять рациональное управленческое решение. Органом управления ОАО «Expressbank» является

общее собрание акционеров, который является высшим органом управления, принимающий основные решения по вопросам деятельности банка.

ОАО «Expressbank» является одним из первых коммерческих банков в стране, играющий важную роль в финансовом секторе. С использованием современных банковских технологий профессиональная команда банка работает чтобы предоставлять клиентам различные услуги.

ОАО «Expressbank», являясь одним из самых успешных банков в стране, рассматривает организационную культуру как главный фактор для достижения своих стратегических целей.

Каждая компания и организация с целью развиваться строит свою организационную культуру. В связи с этим ОАО «Expressbank» обновило существующие корпоративные активы в соответствии со своей миссией.

Подход корпоративного управления способствует определению стратегических целей и задач банка и прозрачности операций банка. Стратегическим видением ОАО «Expressbank» является то, что банк стремится стать брендом, который предлагает широкий спектр услуг для клиентов удобным способом и обеспечивает удовлетворение клиентов самым передовым опытом и инновациями. Миссией ОАО «Expressbank» является следующее: «Предоставлять профессиональные услуги нашим клиентам и помогать им в достижении их целей».

Банк стремится стать ключевым участником в реализации их конечных целей и стремлений, предоставляя своим клиентам высококачественные продукты и услуги. Это означает, что банк является не только посредником в предоставлении финансовых услуг, но и важной частью их жизни в удовлетворении потребностей своих клиентов. Таким образом, основной принцип банка - создавать и поддерживать клиентов, всегда занимая особое место среди клиентов.

Ценности ОАО «Expressbank»:

1. Клиенты

- Ориентиры, помогающие принимать решения в любых ситуациях:

- Мы уважаем и уважаем каждого из наших клиентов.
- Мы стремимся всегда превосходить ожидания наших клиентов, повышая качество наших услуг, создавая особую, комфортную среду общения, а также создавая ситуации, отвечающие нашим интересам и потребностям.
- Мы убеждены, что каждое отношение, которое правильно построено с клиентом, укрепляет основу наших долгосрочных отношений.

## 2. Команда

- Ориентиры, помогающие принимать решения в любых ситуациях:
- Будучи членом команды, мы уверены, что высокие результаты могут быть достигнуты единым способом.
- Мы считаем, что ключом к успеху команды является установление соглашения о взаимном доверии и уважении между ее членами. Работая в команде, мы уважаем личность друг друга и всегда готовы поддержать наших коллег.
- Следуя принципу равных возможностей, мы создаем все необходимые партнерские отношения, чтобы продемонстрировать внутренний потенциал членов нашей команды для карьерного и профессионального развития, предстоящего обучения и развития.

Основные тезисы, которые определяют основные принципы ОАО «Expressbank»:

1. Обеспечение конкурентного преимущества с лучшим качеством обслуживания.
2. Содействие долгосрочному развитию путем поддержания надежности и устойчивости.
3. Общее развитие команды через личное развитие и активное участие членов команды.

Отличие ОАО «Expressbank» от своих конкурентов:

1. Прозрачность

Банк привержен высоким стандартам корпоративного управления, строит бизнес на принципах прозрачности. Прозрачные отношения являются обязательным условием для укрепления доверия и сотрудничества. Установление прозрачных отношений между банком и клиентами, а также членами команды тесно связано. Предпосылкой для хороших отношений является открытость и ясность. Необходимо обеспечить преемственность и прозрачность в предотвращении и обмене информацией между желающими клиентами и, тем более, коллегами. Этот фактор приводит к более прочным и долгосрочным отношениям с клиентами.

## 2. Технологическое развитие

Банк постоянно работает над улучшением бизнес-процессов, банковских технологий, инструментов, чтобы обеспечить долгосрочную жизнеспособность и высокое качество нашей организации. Банк всегда ищет лучшие и в то же время простые, удобные технологические решения, чтобы клиенты могли пользоваться услугами и продуктами банка.

Чтобы эффективно управлять постоянными изменениями во внешней и внутренней среде, необходимо стимулировать инновации во всех аспектах деятельности. Инновация предполагает внедрение инноваций и креативности в нестандартной бизнес-среде, сочетающей технологические инновации и креативность. Таким образом, можно добиться постоянного улучшения при соблюдении внешних и внутренних требований.

## 3. Эффективность

Банк стремится быть эффективным во всех инициативах и делает все возможное для достижения наилучшего результата. Функциональность банка подразумевает постоянное улучшение и рентабельности по сравнению с текущими затратами средств, времени и ресурсов. Одним из наиболее важных показателей эффективности является достижение высоких результатов с минимальными потерями времени при оптимизации качества ожидаемого качества. Качество сочетает в себе концепции комфорта, скорости, простоты управления и скромности.

Эффективность или результативность означает получение большей чистой стоимости с тем же ресурсом. Этот принцип, который требует полного использования всех членов команды и имеющихся ресурсов, является важной предпосылкой для качественного роста. Сосредоточение внимания на членах команды на общих целях является важной предпосылкой для достижения личного и коллективного развития в результате.

#### 4. Ответственность

Каждый в банке несет ответственность перед клиентами, партнерами и акционерами за их деятельность. Продукты и услуги, которые предлагает банк разработаны с учетом потребностей и ожиданий клиентов и партнеров. В своей работе команда предпринимает шаги по защите окружающей среды и минимизации негативного воздействия на окружающую среду. Деятельность команды направлена на благосостояние сообщества и установление партнерских отношений со всеми его членами.

Ответственность, которую банк несет перед клиентами, а также перед акционерами, всегда должна сопровождать каждого члена команды. Для этого каждому участнику должны быть понятны индивидуальные обязательства, и они должны быть сведены к минимуму. Таким образом, каждый партнер должен стать активным участником предотвращения общего хорошего результата с чувством ответственности за реализацию своего хорошего качества.

Кем является ОАО «Expressbank» для клиентов?

##### 1. Профессиональный консультант.

Мы довольны качеством обслуживания.

Мы предлагаем оптимальные и эффективные коридоры, которые отвечают вашим потребностям и финансовым потребностям. Мы довольны ресурсами наших клиентов: их временем и деньгами

##### 2. Надежный партнер

Мы строим наши отношения по принципу взаимовыгодного сотрудничества.



Для нас клиент всегда является центром внимания и заботы. Наша ответственность и репутация важнее, чем заработанные деньги.

### **2.3. Социально-психологические закономерности влияния культуры на организационную эффективность ОАО «Expressbank»**

Организационная культура ОАО «Expressbank» характеризуется тем, что главные ценности банка интенсивно поддерживаются и четко определены. Она проявляется в следующих аспектах:

1. Базовые социальные, философские и моральные ценности;
2. Особенности в области деловых взаимоотношений между сотрудниками;
3. Принятие «Кодекса банка», то есть свода правил и процедур, которому должны прислушиваться все работники банка;
4. Наличие в «Expressbank» определенной и широко распространённой социально-психологической атмосферы;
5. Удовлетворенность или неудовлетворенность работников социально-психологической атмосферой в банке и собственным трудом;
6. Наличие карьерного роста для каждого сотрудника и системы мотивации.

Для поддержания корпоративного духа и традиции, создания социально-психологической атмосферы и доверия внутри банка, укрепления неформальных отношений среди сотрудников и создания ощущения сопричастности к общей цели в «Expressbank» регулярно организуются разнообразные корпоративные праздники.

Для эффективного формирования организационной культуры банка применяются различные методы оценки и обучения персонала. Данные тренинги способствуют развитию организационной культуры «Expressbank», сплачивают коллектив, помогают обучению персонала как выйти из сложной ситуации. Среди разных методов обучения персонала особое место занимают коллективные обсуждения, деловые игры, тренинги в активном режиме. А

также «Expressbank» вновь нанятым сотрудникам предоставляет возможность овладеть профессиональными знаниями. В течение определенного периода времени новые сотрудники проходят стажировку, им проводят разные тренинги для адаптации.

Для мотивации сотрудников используются материальные и нематериальные меры. К материальной мотивации относится повышение оплаты труда, периодически «Expressbank» увеличивает заработную плату сотрудникам. Одним из способов материальной мотивации является выдача квартальных или ежемесячных премий и различных бонусов. Для воспитания корпоративного духа в коллективе и повышения самооценки сотрудников применяются и нематериальные методы мотивации: медицинская страховка всех работников, корпоративные праздники с привлечением членов семьи, совместные поездки в регионы, участие в экскурсиях и разных мероприятиях.

Для оценки воздействия организационной культуры на деятельность «Expressbank» охарактеризуем организационную культуру по направлению Фредерика Харриса и Роберта Морана, специалистов по социальной психологии и корпоративному поведению, рассмотрев каждый аспект более подробно в таблице 5.

Данные характеристики отражают смысл организационной культуры «Expressbank». Персонал банка, разделяя веру, создает для себя физическое окружение, вырабатывает коммуникационную систему и язык общения. Все эти характеристики помогают понять и интерпретировать сотрудниками организационную культуру. Поведение работников «Expressbank» сильно связано принципами, которые вытекают из этих верований и ожиданий.

Для диагностики и определения уровня организационной культуры «Expressbank» было проведено исследование, которое основывалось на концепции, разработанная голландским учёным Г. Хофстеде. По концепции Г. Хофстеде различия в организационных культурах зависят от таких факторов, как возраст, пол, роль человека на рабочем месте. Таким образом, в данном исследовании изучаются культурные ценности «Expressbank» по следующим

параметрам: дистанция власти, приемлемость неопределенности, индивидуализм-коллективизм и мужественность-женственность (Hofstede G., 1983). С этой целью было проведено анонимное анкетирование, в котором приняли участие 40 респондентов из разных отделов и уровней работников. В исследовании участвовали респонденты от 20 до 44 лет (27 мужчин и 13 женщин).

**Таблица 5: Оценка организационной культуры на основе характеристик Харриса и Морана**

Характеристика организационной культуры	Оценка организационной культуры в «Expressbank»
Осознание себя и рабочего места.	Организационная культура в «Expressbank» ценит сокрытие сотрудниками своих внутренних настроений. Независимость проявляется через сотрудничество.
Коммуникация и язык общения	Используются различные виды коммуникации: деловые контакты, собрания. Но в основном коммуникационная система построена на основе телефонного разговора и электронных писем.
Внешний вид	Введен дресс-код; деловой стиль в одежде, опрятность, макияж и прическа являются важными факторами внешнего вида.
Питание работников	Для питания персонала отведено специальное место, где питаются сотрудники всех уровней.
Время	Рабочий график с 9-ти до 6-ти, но для работников выполнение задач превыше всего.
Взаимоотношения между сотрудниками	Существуют неформальные отношения внутри коллектива, сотрудники могут обращаться друг к другу по имени, без отчества.
Ценности	Главные ценности сотрудников: клиенториентированность, прозрачность, достижение целей.
Вера	Сотрудники банка верят в этическое поведение.
Процесс обучения сотрудников	Для обучения и адаптации сотрудников проводятся разные тренинги, коллективные обсуждения, деловые игры.
Трудовая этика и мотивация	Все сотрудники ответственно относятся к своей работе. Существует не только материальная мотивация, но и нематериальная.

**Источник:** Составлено автором на основе результатов анализа характеристик Харриса и Морана

Данная анкета состояла из 13 вопросов, вариантами которых были А и Б (<https://studfile.net/preview/4165572/page:33/>). Результаты анонимного тестирования, которое проходили работники «Expressbank», показаны в таблице 6.

**Таблица 6: Ответы респондентов на вопросы анкеты по концепции Г. Хофстеде**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	12	5	19	22	24	13	19	16	14	38	36	19	22
Б	28	35	21	18	16	27	21	24	26	2	4	21	18

**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

1. Династия власти «Expressbank».

Индекс дистанции власти в % = процент ответивших А на 1 вопрос + процент ответивших А на 2 вопрос и сумму делим пополам. Таким образом, индекс династии власти равен 41.25%. Следовательно, можно сделать вывод о том, что в «Expressbank» низкий процент династии власти. Это означает, что в банке между руководителями и работниками существует гармония и солидарность, руководители готовы советоваться с работниками при принятии решений. Сотрудникам больше нравится консультативный менеджер, который непосредственно участвует в работе, ному, компромиссному стилю. Работники не боятся не соглашаться с руководителями и проявляют готовность к сотрудничеству.

2. Приемлемость неопределенности в «Expressbank».

Индекс избегания неопределенности = процент ответивших А на 3 вопрос + процент ответивших А на 4 вопрос + процент ответивших А на 5 вопрос, а сумму делим на 3. Следовательно, индекс приемлемости неопределенности равен 54%, что означает, что в «Expressbank» работники заботятся о будущем и не готовы принимать на себя риск. Как правило, высокие посты занимают пожилые работники и руководители должны быть специалистом в своей сфере управления. «Expressbank» предпочитает четкие требования и инструкции.

3. Индивидуализм-коллективизм в «Expressbank».

Индекс коллективизма = процент ответивших А на 6 вопрос + процент ответивших А на 7 вопрос + процент ответивших А на 8 вопрос + процент ответивших А на 9 вопрос, а сумму делим на 4. Следовательно, индекс коллективизма равен 38.5%. Низкий процент данного показателя свидетельствует о том, что в «Expressbank» более привлекательными считаются групповые решения. Главную роль здесь играют неформальные

отношения, а социальные отношения внутри банка характеризуются сплоченностью. Отношение между руководителем и персоналом базируется на личностные взаимоотношения.

#### 4. Женственность-мужественность в «Expressbank».

Индекс женственности- мужественности = процент ответивших А на 10 вопрос + процент ответивших А на 11 вопрос + процент ответивших А на 12 вопрос + процент ответивших Б на 13 вопрос, а сумму делим на 4. Данный индекс равен 71%. В «Expressbank» доминирует мужественность, то есть важные решения принимаются на основании рациональности, а не интуиции. Здесь доминируют такие социальные ценности, как результативность, успех и конкуренция.

При диагностике организационной культуры «Expressbank» те же сотрудники участвовали в опросе на основе концепции Чарльза Хэнди для установления типа организационной культуры. Сотрудникам была предоставлена анкета, в которой содержались вопросы по четырем типам организационной культуры. Результаты опроса показывают, что в «Expressbank» организационная культура является синтезом двух типов организационной культуры в том соотношении, как показано на рисунке 12.

**Рисунок 12: Типы организационной культуры в «Expressbank»**



**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

Согласно данным, полученные в результате опроса 58% составляет культура роли и 42% - культура задачи. Это означает, что организационная культура «Expressbank» характеризуется тем, что роли работников строго распределены и нормативно-распорядительная документация хорошо проработана. Организационная культура «Expressbank» функционирует на основании системы стандартов деятельности и документов, соблюдение которых гарантирует ее эффективность. Также преобладание культуры задачи основана на обладании работниками профессиональными знаниями. Эффективность деятельности банка во многом определяется квалификацией ее работников. Поэтому в «Expressbank» при отборе персонала учитывается их профессиональная компетентность.

#### **2.4. Оценка эффективности влияния организационной культуры на деятельность Expressbank ASC**

Для построения профиля организационной культуры ОАО «Expressbank» с дальнейшим выявлением ее воздействия на экономическую деятельность банка было проведено исследование среди сотрудников «Expressbank» по методике Дэниэла Дэнисона. Оценка организационной культуры «Expressbank» по данной методике позволяет принимать во внимание особенности не только внутренней, но и внешней среды банка и оценивать уровень соответствия организационной культуры стратегии и цели банка. Сущностью применения данной методики является описание влияния четырех факторов организационной культуры на эффективность банка: вовлеченность, согласованность, адаптивность и миссия. В модели Д. Дэнисона эффективным считается банк, способный решать проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции.

Для получения информации был проведен анонимный опрос работников «Expressbank». В анонимном опросе приняло участие 27 человек: 17 мужчин (62.9%) и 10 женщин (37.1%) из следующих структурных подразделений: финансовое управление, подбор и оценка персонала, информационный центр,

отдел телемаркетинга и онлайн продаж и казначейство. Средний возраст респондентов составляет 25 лет; возраст самого взрослого работника – 29 лет, самого молодого работника - 21 год. Стаж опрошенных респондентов составляет от 4 месяцев до 6 лет.

Анонимная анкета состояла из 60 вопросов, включающие в себя 4 перечисленных характеристик организационной культуры: вовлеченность, согласованность, адаптивность и миссия, соответствующих определенному индикатору. Каждому индикатору организационной культуры соответствует пять вопросов, респонденты оценили вопросы по шкале от 1 до 5: 1 означает абсолютное несогласие работника с утверждением, 5 означает абсолютное согласие. Полученные результаты отображены в таблице 7.

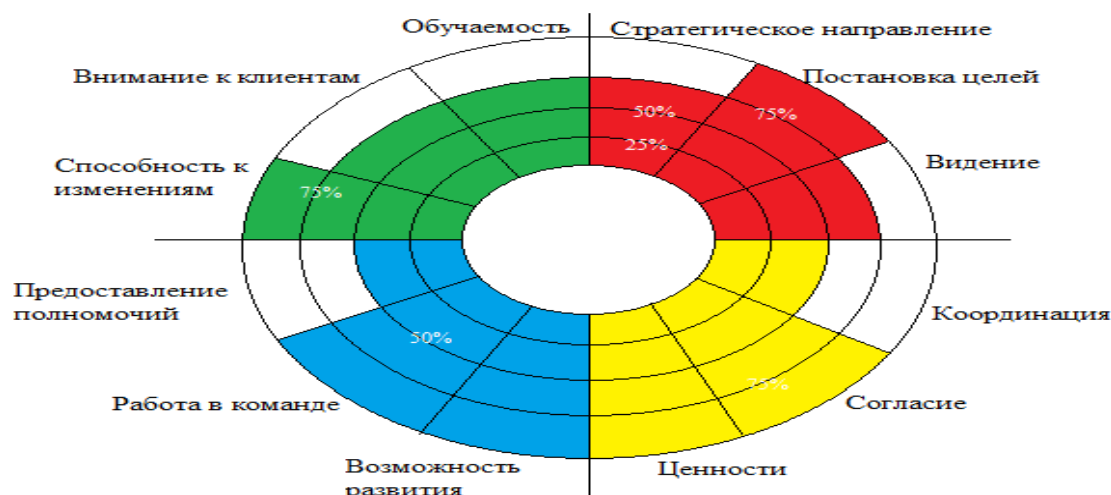
**Таблица 7: Структура модели организационной культуры по Денисону в «Expressbank»**

Характеристика культуры	Индикатор для оценки организационной культуры	Коэффициент	Процент
Адаптивность	Способность к изменениям	4.2	75-100%
	Внимание к клиентам	4	75%
	Обучаемость банка	3.4	50-75%
Миссия	Стратегическое направление	4	75%
	Постановка целей	3.8	75-100%
	Видение	3.4	75-100%
Согласованность	Координация	3	50%
	Согласие	3.6	75-100%
	Ценности	3.4	75-100%
Вовлеченность	Предоставление полномочий	2.9	50-75%
	Возможность развития	3.6	75-100%
	Работа в команде	4.4	75-100%

**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

Профиль организационной культуры «Expressbank» с анализом индикаторов показан на рисунке 13, где организационная культура отображается в системе координат: внешний и внутренний фокус, стабильность и гибкость. Профиль культуры строится в результате усреднения коэффициентов и их перевода в проценты. Внутренний фокус показывает степень вовлеченности и последовательности процессов в банке. Внешний фокус рассматривает степень адаптивности и миссию банка (Тихомирова О.Г., 2008, стр. 114).

**Рисунок 13: Профиль организационной культуры ОАО «Expressbank» Д. Дэнисона**



**Источник:** Составлено автором на основе результатов проведенного опроса

Из рисунка 13 можно сделать вывод, что практически все 12 индикаторов имеют высокое значение. Такая характеристика как адаптивность имеет наибольшую оценку, коэффициенты варьируются в пределах 3.4-4.2. Это означает, что в «Expressbank» работники склонны к нововведениям и очень редко сопротивляются изменениям. «Expressbank» способен эффективно собирать и анализировать информацию, поступающую из внешнего окружения и принимать необходимые меры по повышению эффективности деятельности банка. Банк хорошо знает потребности своих клиентов и их мнение учитывается руководителями, неудача считается возможностью для совершенствования, а обучение персонала является важной целью банка (Аброськина В. Д., 2014, стр. 106-109).

Коэффициенты характеристики организационной культуры «Expressbank» «Миссия» изменяются в пределах 75-100%, что означает, что работники банка понимают роль существования их банка, какие потребности удовлетворяет банк, какую цель ставит перед собой банк. Сформулированная миссия «Expressbank» показывает уникальность банка, создает корпоративный дух единства и положительно влияет на отношения сотрудников внутри банка. Индикаторы стратегического направления и



постановка целей показывают, что стратегическое планирование и цели, согласующиеся со стратегией и миссией банка, четко сформулированы. Коэффициент «видение» составляет 3.4, что означает, что сотрудники банка понимают перспективы развития банка в будущем, это, в свою очередь, служит мотиватором и ориентиром для сотрудников.

Индикаторы характеристики культуры «Согласованность» составляют 3-3.6, что показывает, что в «Expressbank» уровень интеграции и координации между сотрудниками банка не высокий. Управление базируется на четких правилах и принципах, нежели на интеграции и координации. Однако, несмотря на это, разные структурные подразделения банка способны взаимодействовать для повышения эффективности поставленных задач.

Коэффициенты характеристики организационной культуры «Expressbank» «Вовлеченность» меняются в пределах 2.9-4.4. Данная характеристика культуры показывает на сколько сотрудники участвуют в деятельности банка. Индикатор «Предоставление полномочий» показывает минимальное значение и составляет 2.9. Это означает, что несмотря на то, что сотрудники участвуют в деятельности банка, руководители передают сотрудникам ограниченные полномочия. Коэффициент характеристики «работа в команде» составляет 4.4, это означает, что сотрудники банка ориентированы на командную работу, а не на конкуренцию.

В результате данного исследования была установлена взаимосвязь между индикаторами организационной культуры и эффективностью банка.

Наиболее важным аспектом в оценке организационной культуры является выделение уровней по концепции Эдгар Шейна. Как отмечалось в первой главе, Эдгар Шейн выделяет три уровня организационной культуры: поверхностный, то есть видимые проявления банка; подповерхностный, то есть ценности и верования, которые разделяются сотрудниками; глубинный, то есть отношение к окружению банка, восприятие действительности, деятельности сотрудников и их взаимоотношений (Одинцова О.Н., 2014). На рисунке 14 отображены все три уровня Э. Шейна в «Expressbank».

**Рисунок 14: Трехуровневая модель Э. Шейна на примере «Expressbank»**



**Источник:** Составлено автором на основе Э. Шейн, Организационная культура и лидерство, Сан-Франциско, 2002, с 35

Таким образом, исследования организационной культуры «Expressbank» по концепции Эдгар Шейна дают четкое представление об уровнях организационной культуры и позволяют определить отношение банка к окружению, восприятие деятельности сотрудников и их взаимоотношений, ценности и верования среди сотрудников и видимые проявления банка.

### **III ГЛАВА. Основные направления совершенствования механизма управления организационной культурой в банковской сфере**

#### **3.1. Внедрение в банках методов повышения экономической эффективности управления организационной культурой**

Современные коммерческие банки рассматривают организационную культуру как стратегический инструмент, который позволяет объединить цели сотрудников с общей целью банка и обеспечивает их эффективное взаимодействие. Таким образом, формирование и постоянное совершенствование организационной культуры способствует кардинальному изменению внутреннего облика и характера поведения коммерческого банка. Создание активной организационной культуры приводит к сплочению членов коллектива, взаимному сотрудничеству, повышению качества услуг и эффективности деятельности банка, а также к достижению конкурентной позиции.

Формирование устойчивой организационной культуры является актуальной, и в то же время сложной задачей, стоящей перед азербайджанскими коммерческими банками. Очевидно, что невозможно ее улучшить только в рамках организационной культуры. Необходимо внести системные изменения коммерческих банков в целом.

Необходимо отметить влияние организационной культуры на эффективность деятельности банка. В настоящее время многие банки оценивают результаты деятельности отделений выбирая только финансовые показатели, такие, как чистая прибыль и другие показатели, определяемые менеджером отделения банка в управленческой системе (Соколова М. И., 2017). Для реального оценивания эффективности деятельности банка нужны показатели, которые базируются и на финансовой, и на нефинансовой информации, учитывающая изменения во внутренней и внешней среде. Для повышения экономической эффективности управления организационной культурой и всей деятельностью банка предлагается воспользоваться

эффективной управленческой технологией - Концепцией сбалансированной системы показателей. Концепция сбалансированной системы показателей разработана на основе результатов исследования, проведенного в 1990-х годах профессорами Д. Нортоном и Р. Капланом. (Лоцилина И., 2007). Данная концепция позволит создать стратегию управления деятельностью банка на основании ключевых показателей, которые учитывают все важные факторы деятельности, как финансовые, так и не финансовые.

При реализации стратегических задач отдельные мероприятия и действия работников должны скоординироваться таким образом, чтобы цели достигались с минимальными затратами и в короткий период времени. Концепция сбалансированной системы показателей способствует согласованию действий отделений и работников для достижения основных целей, стоящих перед компанией.

По данной концепции успех деятельности банка складывается не только из финансовых показателей, но и из таких аспектов, как персонал, клиент и бизнес-процессы. Ключевые показатели позволяют указывать откуда берется рост доходов, и какие клиенты обеспечивают рост доходов, развивают организационную культуру и социально-психологический климат в банке, выявляют те основные бизнес-процессы, на которых должен сосредоточиться банк при совершенствовании управления, помогают направлять инвестиции в работу с персоналом.

Эффективность концепции сбалансированной системы показателей зависит от качества внедрения. Внедрение данной концепции осуществляется в четыре этапа (Лоцилина И., 2007):

1. Подготовка к построению сбалансированной системы показателей;
2. Построение сбалансированной системы показателей;
3. Каскадирование сбалансированной системы показателей.

Согласно концепции сбалансированной системы показателей на первом этапе необходимо сформировать стратегическую карту, которая представляет из себя цели и конкретные меры по достижению этих целей, сгруппированные по четырем взаимосвязанным перспективам:

1. Перспектива - Финансы: Какое мнение о себе банк должен создать у акционеров для достижения финансовых успехов?

2. Перспектива - Клиенты: Какое мнение о себе банк должен создать у клиентов для реализации своего видения будущего?

3. Перспектива - Бизнес-процессы: Какие бизнес-процессы банк должен совершенствовать для удовлетворения запросов акционеров и клиентов?

4. Перспектива - Обучение и развитие: Каким образом банк должен поддерживать своих работников для реализации своего видения будущего?

Правильно разработанная сбалансированная система показателей представляет стратегию банка через последовательность причинно-следственных связей. Каждая перспектива, включенная в данную систему, должна быть составляющей цепи причинно-следственных связей. Стратегическая карта является наглядным отображением стратегии и целей банка в виде цепи причинно-следственных связей (Мицкевич А., 2011). В процессе построения стратегической карты показателей одним из основных элементов сбалансированной системы показателей является определение причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности управления. На основе проведенного исследования для ОАО «Expressbank» была разработана сбалансированная система показателей. Предлагаемая стратегическая карта ОАО «Expressbank» представлена на рисунке 15.

**Рисунок 15: Предлагаемая стратегическая карта ОАО «Expressbank»**



**Источник:** Составлено автором на основе <https://moluch.ru/archive/208/50987/>

Финансовые ключевые показатели банка располагаются в самом верху предлагаемой стратегической карты ОАО «Expressbank». Перспектива - финансы содержит цели, которые отражают финансовый результат деятельности банка. Примерами таких целей могут служить рост прибыли, повышение рентабельности собственного капитала, снижение издержек (Сорокина А.В. и Горохов Д.А., 2013).

Следующим уровнем стратегической карты является перспектива – клиенты. Примерами могут служить такие цели, как привлечение и удержание постоянных клиентов, автоматизация процесса работы с клиентами, повышение эффективности работы с клиентами. Данная перспектива является крайне важной для повышения экономической эффективности управления организационной культурой, потому что она определяет выбор лояльных

клиентов, на которых она ориентируется. Например, повышение эффективности работы с клиентами приводит к сохранению и расширению клиентской базы. Сохранение клиентской базы неизбежно способствует повышению прибыли (Воробьев С.Н. и Уткин В.Б.). Для автоматизации процесса работы с клиентами предлагается роботизировать рутинные задачи персонала. Это, в свою очередь, повысит удовлетворенность работников своей работой, поскольку им не надо будет ежедневно выполнять рутинные задачи.

Третьим уровнем сбалансированной системы показателей является перспектива внутренние бизнес-процессы. Эта перспектива определяет основные внутренние процессы, в которых банк должен превзойти своих конкурентов. Примерами таких целей являются повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, сокращение времени обслуживания клиентов, совершенствование системы риск менеджмента. Перспектива внутренних бизнес-процессов определяет существенные операции, которые подлежат совершенствованию и развитию для укрепления конкурентных преимуществ. Ключевые показатели данной перспективы характеризуют бизнес-процессы, которые вносят вклад в удовлетворении клиентов. В основе стратегической карты лежит перспектива развития и обучения персонала. Эта перспектива определяет важные элементы организационной культуры. Примером целей являются развитие материальной мотивации, обучение персонала, занимающегося онлайн услугами, сокращение текучесть кадров. Предлагается использовать следующие методы материальной мотивации: оплата транспортных расходов, программы медицинского обслуживания, обучение и повышение квалификации сотрудника, дополнительные выплаты, такие как подарки в честь праздников, денежные вознаграждения работнику, признанному лучшим в обслуживании клиентов, путевки в лечебные учреждения и курорты, гибкий график работы, льготы и компенсации, системы получения льготного кредита. Онлайн услуги приводят к сокращению времени обслуживания клиентов, так как клиенты, не подходя в филиал, могут подать заявку на

кредит и для других услуг. Следовательно, повышение квалификации сотрудников, занимающихся онлайн услугами способствует автоматизации работы с клиентами и повысит удовлетворенность клиентов. Стратегическая карта помогает работникам понять миссию и цель банка. Следует отметить, что стратегическая карта точно объясняет работникам то, как их индивидуальные цели и достижения взаимосвязаны с реализацией общей цели банка и экономической эффективностью управления организационной культурой. По каждой определенной цели необходимо разработать индикаторы, целевые значения и стратегические мероприятия для достижения целей (Воробьев С.Н. и Уткин В.Б., 2003).

**Таблица 8: Предлагаемая сбалансированная система показателей ОАО «Expressbank»**

Цели банка	Индикатор	Целевое значение	Стратегические мероприятия
Рост прибыли	Рентабельность продаж, %	15	Определить и устранить недочеты в бизнес процессах компании
Рост количества корпоративных клиентов	Доля корпоративных клиентов от общего числа клиентов, %	19	Разработка услуги овернайт для корпоративных клиентов
Привлечение и удержание постоянных клиентов	% клиентов, обратившихся повторно	25	Совершенствование приложения банка для онлайн услуг
	% новых клиентов	20	
Сокращение времени обслуживания клиентов	Время обслуживания на одного клиента, мин	6	Автоматизация всех операций, повышение квалификации персонала
Повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов	45	Построение системы менеджмента качества
Развитие и подготовка персонала	Индекс удовлетворенности квалифицированным персоналом	50	Внедрение геймификации в процесс обучения и адаптации персонала
Развитие системы мотивации персонала	Прирост продаж	30	Гибкий график работы, Оплата транспортных расходов

**Источник:** Составлено автором на основе А.В. Сорокина и Д.А. Горохов, Механизм формирования сбалансированной системы показателей, 2013, с 96



В таблице показаны общие цели банка, индикаторы по этим ключевым показателям, целевые значения, каких необходимо достичь банку и соответствующие мероприятия для достижения целей, а также повышения эффективности деятельности банка. Одним из ключевых целей банка является рост прибыли, для этого предлагается в первую очередь определить недочеты и устранить их. Рост количества корпоративных клиентов и привлечение постоянных клиентов являются важными аспектами повышения экономической эффективности управления организационной культурой. Их показателями являются доля корпоративных клиентов от общего числа клиентов в процентах, процент клиентов, обратившихся повторно, процент новых клиентов. Предлагаемыми мероприятиями для достижения этих целей являются разработка услуги овернайт для корпоративных клиентов и совершенствование приложения банка для онлайн услуг. К бизнес-процессам относятся сокращение времени обслуживания клиентов и повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, а соответствующими мероприятиями для их достижения являются автоматизация всех операций, повышение квалификации персонала и построение системы менеджмента качества. Основными целями повышения экономической эффективности управления организационной культурой являются обучение сотрудников и развитие системы мотивации персонала. Для обучения и адаптации работников предлагается использовать новый инструмент, такой, как геймификация. Геймификация - это использование игровых методов при обучении сотрудников, которая позволяет повысить вовлечённость сотрудников в решение сложных задач и усилить лояльность сотрудников. Стандартные методы являются вполне очевидными для работников, поэтому выход за рамки существующей системы приведет к большим результатам в виду новизны (Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В. и Самыгин С.И., 2004).

Последним этапом концепции сбалансированной системы показателей является каскадирование сбалансированной системы показателей. При каскадировании цели и меры для их достижения, указанные в стратегической

карте, распространяется на все уровни управления деятельностью банка. Затем общие цели, индикаторы, целевые значения и меры по совершенствованию конкретизируются и распространяются в отделениях и командах.

Ожидаемый результат от внедрения концепции сбалансированной системы показателей:

1. Повышение общего уровня производительности труда;
2. Привлечение и удержание лояльных клиентов повышением эффективности их обслуживания;
3. Сокращение времени адаптации новых сотрудников в 2 раза;
4. Определение вектора развития каждого конкретного работника и команды в целом и мотивировать их развиваться в данном направлении;
5. Обеспечение всех работников оперативной обратной связью по результатам их деятельности;
6. Объединение работников общей идеей, их вовлечение в командную работу;
7. Изменение профессионального мышления сотрудников;
8. Подготовка персонала к освоению и внедрению новых технологий;
9. Возможность для сотрудников повысить профессиональное мастерство и творческую.

### **3.2. Национальные особенности совершенствования организационной культуры компании**

Ценности, которые присущи системе элементов организационной культуры, образуются под влиянием национальных традиций, норм поведения и ритуалов. Национальная культура - это совокупность верований, убеждений и ценностей, которые формируются группой людей и уникальных для определенной группы. Национальная культура является определяющим фактором в создании организационной культуры банков. Национальные особенности в организационной культуре означают приверженность

убеждениям, ценностям, правилам, которые большинство жителей страны. При доминировании этнической разнообразности в коллективе банка возможно существование субкультур. Воздействие национальной культуры и субкультур на организационную культуру в банке определяется разными параметрами.

Отношение к времени. Западная культура рассматривает время как ограниченный ресурс, а восточная культура рассматривает как неограниченный. В восточной организационной культуре опоздание сотрудника на 15 минут считается не существенным, а в западной культуре из-за опоздания может сорваться сделка.

Коллективизм или индивидуализм. Национальные культуры разделяются на коллективистские и индивидуалистские в зависимости от того, что является приоритетным: индивидуальность сотрудника или командный дух. Западная культура отличается индивидуализмом, а восточная культура – коллективизмом.

Отношение к формальным процедурам. Некоторые национальные культуры, такие как корейская, российская, предписывают строгие правила соблюдения. А другие национальные культуры, например в США, придают значение личной договоренности.

Деловые встречи. В восточной национальной культуре во время переговоров долго обсуждают посторонние темы и к делу переходят не сразу, а также обычно проводят особые ритуалы и соблюдают прочие формальности. Западная национальная культура предпочитает переходить к переговорам без долгих предисловий.

Религиозные нормы. При формировании организационной культуры банка определенные характеристики религии могут быть доминирующими. Религия может влиять на поведение работников, одежду, рабочий график (в Израиле рабочая неделя начинается с воскресенья, в других культурах начинается с понедельника).

Американский ученый Генри Льюис подразделил организационные культуры в зависимости от национальных особенностей на три группы ([https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/nacionalnoe\\_v\\_organizacionnoy\\_kulture/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/nacionalnoe_v_organizacionnoy_kulture/)):

1. Моноактивные культуры. В этих культурах принято планирование своей работы, составление заранее расписаний и графиков, организация своей деятельности в определенной последовательности, занятие только одним делом в определенный промежуток времени. Системность и структурность данной организационной культуры показывают, что эффективность выполнения работы превыше всего. В странах, где преобладает моноактивная культура, ценятся точность и пунктуальность. Представители моноактивных культур опираются на логику, а не на эмоции, предпочитают в деловых переговорах сразу переходить к делу, сконцентрированы на выполнении задач и на их результатах. Ярким примером служат Швейцария, Англия, Германия ([https://studme.org/79826/menedzhment/kultury\\_monoaktivnym\\_poliaktivnym\\_reaktivnym\\_otnosheniyem\\_vremeni](https://studme.org/79826/menedzhment/kultury_monoaktivnym_poliaktivnym_reaktivnym_otnosheniyem_vremeni)).

Полиактивные культуры ориентируются на человека. Представители данной культуры являются подвижными, общительными и эмоциональными. Сотрудники не концентрируются на графиках и расписаниях, а ориентируются на реальную ситуацию, способны реализовать несколько проектов одновременно и в большей степени ориентируются на межличностные взаимоотношения и неформальные связи, устанавливают доверительные долгосрочные отношения с коллегами и партнерами ([https://studme.org/79826/menedzhment/kultury\\_monoaktivnym\\_poliaktivnym\\_reaktivnym\\_otnosheniyem\\_vremeni](https://studme.org/79826/menedzhment/kultury_monoaktivnym_poliaktivnym_reaktivnym_otnosheniyem_vremeni)). Ярким примером служат азиатские и латиноамериканские страны.

Реактивные культуры ориентированы на уважение. В реактивных организационных культурах деятельность организуется в зависимости от постоянно меняющейся окружающей среды. Необходимо отметить, что сотрудники в реактивных культурах весьма пунктуальны. Если для

моноактивных культур пунктуальность связана с ценностью времени, то для реактивных культур связана с проявлением уважения к сотрудникам. Система коммуникации в реактивных культурах основывается не на словесном, а на невербальном общении. При коммуникации сотрудники часто делают паузы в переговорах, дают возможность другим обдумать то, что было сказано. Ярким примером служат Япония, Вьетнам, Китай, Сингапур и Турция.

С учетом особенностей национальных культур, в азербайджанских банках предлагается система управления организационной культурой, объединяющая черты нескольких национальных культур и современные западные способы управления организационной культурой. В результате синтеза нескольких национальных культур в азербайджанских банках сформируется общая система, основанная на следующих ключевых ценностях:

- Ориентация на человека при выполнении задач (характерна для полиактивных культур);
- Корпоративный дух (характерна для восточной и вьетнамской культуры);
- Внедрение системы кружков качества (характерна для японской культуры);
- Поощрение инновации и постоянного совершенствования (характерна для американской культуры);
- Издание корпоративного журнала (характерна для российской культуры).

Одним из способов повышения участия персонала в решении проблем, которые возникают в процессе деятельности банка, являются используемые в японской культуре «кружки качества», идею создания которых предложил Каору Исикава. Кружки качества - это небольшие группы, состоящие из 5-10 человек, которые объединяют сотрудников банка для решения важных проблем, которые не могут решить отдельные специалисты и отделы. По

результатам оценки, кружки качества позволяют японским компаниям каждый год экономить 20-25 млрд. долларов. К кружкам качества привлекаются сотрудники разных уровней управления банком, и действия всех уровней и отделов координируются по горизонтали. Кружки качества решают такие проблемы, как выявление причин, которые мешают сотруднику эффективно выполнять свои задачи. При выявлении проблем кружки качества могут использовать метод опроса членов кружка или метод «мозговой атаки». Деятельность кружков качества способствует совершенствованию и развитию банка, созданию благоприятной рабочей атмосферы, которая приведет к всестороннему развитию способностей сотрудников. Основными задачами кружков качества в рамках деятельности по управлению организационной культурой банка являются создание здоровой и творческой атмосферы на рабочем месте и всестороннее развитие способностей сотрудников. Целями кружков качества являются следующие (<http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kruzhki-kachestva.html>):

1. Сформировать у персонала позитивного отношения к своей работе;
2. Увеличить мотивацию созданием поля для круга общения и свободы действий;
3. Повысить управляемость процесса работы;
4. Повысить качество услуг и контроля качества;
5. Проводить разные тренинги и обучающие мероприятия.

Решение о формировании кружков качества в банке должен принимать высшее руководство. Процесс формирования кружков состоит из нескольких этапов. Эффективность деятельности кружков качества зависит от того, насколько тщательно будет проводиться планирование создания кружков и психологическая подготовка сотрудников. На подготовительном этапе необходимо создать специальный механизм для реализации программы создания кружков качества и ознакомить весь персонал банка с тематикой кружков качества. На данном этапе необходимо создать комитет по кружкам качества из

представителей высшего звена управления, в работу которого входит определить цели программы, выработать общую политику ее внедрения, составить необходимые документы и решить проблемы, возникающие в ходе деятельности кружков. Основной работой на подготовительном этапе является обучение представителей кружков качества разным методам анализа и решения проблем и основам статистических методов контроля качества. На этапе внедрения представители кружков качества должны собираться самостоятельно и обсуждать проблемы, относящиеся к своей работе, находить их решение и представлять результаты руководству. Последний этап называется этапом обеспечения долговременного и успешного действия кружков качества (Гололобова К. Е., 2011).

После внедрения «кружков качества» можно прийти к следующим результатам:

- Улучшаются межличностные отношения между отделениями банка;
- Сокращается количество ошибочной информации;
- Демократично происходит обсуждение важных вопросов;
- Повышается качество предлагаемой услуги;
- Вклад сотрудников в прибыль банка за счет успешной деятельности кружков качества создает стимул к дальнейшему развитию.

В любой успешной сфере развития информация является движущей силой, помогающей руководителям напрямую воздействовать на персонал, партнеров и клиентов. С помощью грамотной политики в сфере информационных технологий достаточно легко можно формировать мировоззрение на события, происходящие в коллективе банка. Именно поэтому банкам Азербайджана предлагается завести собственный корпоративный журнал, и использовать его в качестве информационной площадки. Хороший дизайн, богатое содержание и тематическая оригинальность сделают корпоративные журналы важным механизмом

управления организационной культурой и источником информации для персонала и клиентов ([http://www.artinform.ru/korporativnaya\\_gazeta](http://www.artinform.ru/korporativnaya_gazeta)).

Высока роль корпоративного журнала в формировании сознания сотрудников банка. Из корпоративного журнала коллектив оперативно может узнавать о ключевых событиях, происходящие в банке, что напрямую повлияет на исключение слухов, которые способны дезорганизовать работу отделов банка. Корпоративный журнал также может включать обучающие материалы, которые способствовали бы развитию сотрудников и положительному обмену опытом между ними. Такая информация способствует каждому сотруднику почувствовать себя ценной частью работы банка, а также способствует сплоченности коллектива ([http://www.artinform.ru/korporativnaya\\_gazeta](http://www.artinform.ru/korporativnaya_gazeta)).

Потенциальные клиенты из корпоративного журнала смогут получить полезные сведения о новых услугах и их преимуществах по сравнению с конкурентами. Наличие у банка своего собственного корпоративного журнала благоприятно повлияет на имидж банка (<https://hr-portal.ru/article/metodika-poetapnogo-sozdaniya-korporativnogo-izdaniya>).

Современная азербайджанская организационная культура сформировалась под влиянием социальных изменений в обществе и глобальных изменений в мире. Именно национальная культура определяет стиль управления организационной культурой в банках. Организационная культура, как живой организм, находится под влиянием разных факторов и меняется с течением времени. Исходя из этого, предлагается переход к перспективному направлению развития организационной культуры, как к одному из методов улучшения системы менеджмента в банках и организационной культуры - «бирюзовому» управления. «Бирюзовая модель» управления представляет собой формирование организационной культуры, определяющей банк как живой механизм. Данная модель управления была создана Фредериком Лалу, который также выделил 4 моделей управления: красная, янтарная, оранжевая и зеленая модель. Модель красного управления



основана на разделении труда и управления сверху вниз, янтарная модель использует административную власть и иерархию, оранжевая модель основана на внутренней и внешней конкуренции, новаторство и ответственность, зеленая модель опирается на заинтересованность работников. Бирюзовую модель управления Фредерик Лалу назвал «живой» моделью, представляющей собой будущее организации (<https://businessrevisor.ru/2019/02/teal-organizations-corporate-culture/>).

Предлагаемая бирюзовая модель управления имеет три принципа: самоуправление или самоорганизация, целостность развития компетенции сотрудников и эволюционная цель. Формирование в современных коммерческих банках данной модели приведет к ликвидации вертикальной иерархии, должностных инструкций и контроля, а вместо них создаст свободу, самоорганизующуюся команду и ответственность. Цель коммерческих банков будет направлена не только на получение прибыли, но и на то, чтобы принести пользу всему обществу. Бирюзовое управление способствует созданию условий для самореализации сотрудников, обеспечит высокую конкурентоспособность банков, сформирует доверительные отношения в коллективе (Косыгина А.Н., 2019).

Для внедрения модели «бирюзового» управления в коммерческих банках необходимо выполнить следующий порядок действий (Соловьева О. В., 2018):

1. Провести дополнительные тренинги с руководством и менеджерами для ознакомления их с принципами «бирюзового» управления;
2. Руководители и менеджеры должны передать полученные знания своим сотрудникам;
3. Применять данные принципы на практике.

В результате внедрения бирюзовой модели в коммерческих банках можно добиться следующих приоритетов в совершенствовании организационной культуры: самоуправления, целостности личности, доверия вместо контроля, оперативного обмена информацией, отсутствием дискриминации при

распределении прибыли (<https://businessrevisor.ru/2019/02/teal-organizations-corporate-culture/>).

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

На сегодняшний день в условиях развития рыночной экономики грамотное управление организационной культурой приобретает особую актуальность и значимость для коммерческих банков, и впоследствии оно и становится основополагающим признаком эффективной деятельности. Организационная культура занимает одно из главнейших мест в системе управления и выступает непосредственной причиной поведения людей в процессе их трудовой деятельности.

Было изучено основное понятие организационной культуры как важнейшего фактора, побудителя к качественному выполнению работниками своих обязанностей, повышению лояльности и приверженности к рабочему месту.

Выявлены социально-психологические закономерности воздействия организационной культуры на эффективность деятельности коммерческого банка. А также указаны факторы, которые оказывают целенаправленное влияние организационной культуры на эффективность в реально действующем коммерческом банке.

Был проведен анализ текущей ситуации организационной культуры в банковском секторе Азербайджана. Исходя из проведенных исследований по диагностике организационной культуры в азербайджанской банковской системе было выяснено, что коммерческие банки предпочитают стиль руководства, характерный для бюрократической культуры (высокая степень специализации, наличие системы четких правил и инструкций), а свои стратегические цели строят с акцентом на рыночную культуру, где основным является успех, лидерство на рынке и высокая конкурентоспособность.

Был составлен профиль “конкурирующих ценностей” организации по методике OSAI К. Камерона и Р. Куинна. На основе полученных числовых характеристик путем анкетирования графически построен профиль азербайджанских банков. На данный момент все параметры сбалансированы, хотя есть небольшой фокус в отношении адхократии, а именно преобладает

динамичность, предпринимательская и творческая работа. Сотрудники готовы рисковать. Лидеры – новаторы, а банк связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть впереди конкурентов.

Было проведено исследование и анализ организационной культуры в одном из передовых банков Азербайджана - ОАО «Expressbank». Было проведено анонимное анкетирование в «Expressbank», в котором приняли участие работники нескольких отделов. Исследование базировалось на известных концепциях таких специалистов, как Э. Шейна, Г. Хофстеде, Ф. Харриса и Р. Морана, Ч. Хэнди и Д. Денисона.

Проводя диагностику организационной культуры в ОАО «Expressbank», была показана важность организационной культуры и ее влияние на эффективную деятельность коммерческого банка.

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры ОАО «Expressbank» направлены на формирование единых моделей поведения сотрудниками, ориентированных на выявление ожиданий потребителя, достижение определенных параметров качества при оказании услуги и на постоянное улучшение.

Для повышения экономической эффективности управления организационной культурой и всей деятельностью банка было предложено внедрение концепции сбалансированной системы показателей. Данная концепция позволит создать стратегию управления деятельностью банка на основании ключевых показателей, которые учитывают все важные факторы деятельности, как финансовые, так и не финансовые.

Также был предложен переход к «бирюзовому типу» управления, как перспективному направлению развития организационной культуры, который позволит добиться формирования следующих приоритетов в реформировании организационной культуры: самоуправление; целостность развития компетенции сотрудников; доверие вместо контроля; оперативный обмен информацией; отсутствие дискриминации при распределении дохода

В результате предложенных рекомендаций ожидается: снижение текучести кадров; повышение уровня мотивации сотрудников; улучшение системы коммуникаций внутри компании; визуализация достижений сотрудников; выявление лучших сотрудников и создание руководящего резерва; совершенствование качества управления посредством внедрения нестандартных подходов к решению оперативных задач.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### На азербайджанском языке

1. Axundova N.F., Şahbazov K.A., (2014), “Təşkilati davranış”. Dərs vəsaiti, elmi red. Şahbazov K.A., Azərb. Resp. Təhsil Nazirliyi, ADİU, Bakı, 132 səh.
2. F. Məmmədov, (2013), “İdarəetmə mədəniyyəti”, Bakı, 240 səh.
3. F. Məmmədov, (2016), “Kulturologiya, mədəniyyət, sivilizasiya”, “OL” MMC, Bakı, 262 səh.

### На русском языке

1. Аброськина В. Д. «Проблема диалога иностранной и российской корпоративных культур», III Междунар. науч. конф. Издательство Молодой ученый, 2014, стр. 106-109
2. Веснин В.Р., (2001) «Организационная культура», Социально-гуманитарные знания, 185 стр.
3. Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Балдин К.В. (2003) «Управленческие решения», Учеб. Для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 317 стр.
4. Гололобова К. Е., (2011) «Исследование особенностей внедрения «кружков качества» на предприятиях Японии», Российский Государственный Гуманитарный Университет, Москва, стр. 12-14
5. Гордиенко Ю.Ф. (2004) «Управление персоналом» Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 352 стр.
6. Гройсберг Б., Ли Дж., Прайс Дж. и Ченг Дж. «Навигатор по корпоративной культуре». Harvard Business Review Россия, 2018, стр. 2-4
7. Дацышин, Д. А. «Методика внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) в организации», Молодой ученый, 2018, № 22 (208), стр. 393-396
8. Дышаева А. А. (2018) Методика исследования корпоративной культуры предприятия. Екатеринбург, 100 стр.

9. Книга ценностей «Сбербанк России», 78 стр.
10. Косыгина А.Н. (технологии. дизайн. искусство), Социальный инженер, 2019, часть 3, стр. 191
11. Кулешова, А. А. «Проблемы формирования и развития организационной культуры», Молодой ученый, 2016, № 12 (116), стр. 1548-1551
12. Лоцилина И., «Современные технологии управления» Журнал «ВУТЕ/Россия», № 9, 2007, стр. 15-18
13. Мицкевич А., «Сбалансированные системы показателей: авторское видение» Журнал «Корпоративные стратегии», 2011, №03(9369), стр. 55-67
14. Мескон М.Х., Альберт М. и Хедоури Ф., (2001), «Основы менеджмента», пер. с англ. М.: Дело, 702 стр.
15. Ньюстром Д.В., Дэвис К. (2005), «Организационное поведение», Питер, 347 стр.
16. Одинцова О.Н. «Организационная культура: сущность и методология анализа Э. Шейна», XLII междунар. науч.-практ. конф. № 10(42), Новосибирск: СибАК, 2014, стр. 334-338
17. Олексунь И.А., (2018), «Актуальные проблемы совершенствования системы управления обучением персонала в ОАО «Сбербанк», Екатеринбург, 101 стр.
18. Родин О.А., (1998), «Концепция организационной культуры: происхождение и сущность». Менеджмент № 7 стр. 77
19. Соколова М. И. (2017), «Геймификация как инновационный инструмент управления в системе развития персонала современной компании.» Челябинск, 106 стр.
20. Соловьева О. В. (2018), «Управление корпоративной культурой в кредитной организации» Саратов, 12 стр.
21. Соломанидина Т. О., (2010), «Организационная культура компании». ИНФРА-М, 624 стр.

22. Сорокина А.В., Горохов Д.А., (2013), «Механизм формирования сбалансированной системы показателей» Москва, 98 стр.
23. Старцев Ю.Н., (2007), «Менеджмент» Учебное пособие. - НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладощина. Челябинск, 103 стр.
24. Тихомирова О.Г. (2008), «Организационная культура: формирование, развитие и оценка», СПбГУ ИТМО, 114 стр.
25. Шейн Э. Х. (2002), «Организационная культура и лидерство», пер. с англ. под ред. В. А. Спивака, Питер, 336 стр.

#### **На английском языке**

1. Adeoye Blessing and Tomei Lawrence (2014). "Effects of information capitalism and globalisation on teaching and learning". Pennsylvania: Information Science Reference. p. 6
2. Fegan Barry, (2000), "Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership". Oakland: Context Press, 389p.
3. Hofstede G. (2015), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context"
4. Hofstede G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Studies. 124 p.
5. Jaques E., (1952), "The Changing Culture of a Factory". Dryden Press, New York, 251 p.
6. Kreiner G. E., B. E. Ashforth, "Evidence toward an expanded model of organizational identification", Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2004. Vol. 25. No 1. p. 1-27
7. Nguyen Doan Kien, (2014), «Organizational culture» Turku University of applied sciences, 40 p.



## Интернет-ресурсы

1. [www.expressbank.az](http://www.expressbank.az)
2. <https://www.runmeetly.com/four-types-organizational-culture>
3. <https://www.rancord.org/bank-of-america-organizational-culture-strategic-implications>
4. <https://about.bankofamerica.com/en-us/who-we-are/our-culture.html#fbid=98vVyzwDfI8>
5. <https://www.bps-sberbank.by/page/mission-values>
6. <https://www.slideshare.net/artikk/ss-55260364>
7. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
8. <https://studfile.net/preview/4165572/page:33/>
9. <https://businessrevisor.ru/2019/02/teal-organizations-corporate-culture/>
10. [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/nacionalnoe\\_v\\_organizacionnoy\\_kulture/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/nacionalnoe_v_organizacionnoy_kulture/)
11. [https://studme.org/79826/menedzhment/kultury\\_monoaktivnym\\_poliaktivnym\\_reaktivnym\\_otnosheniem\\_vremeni](https://studme.org/79826/menedzhment/kultury_monoaktivnym_poliaktivnym_reaktivnym_otnosheniem_vremeni)
12. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kruzhki-kachestva.html>
13. [http://www.artinform.ru/korporativnaya\\_gazeta](http://www.artinform.ru/korporativnaya_gazeta)
14. <https://hr-portal.ru/article/metodika-poetapnogo-sozdaniya-korporativnogo-izdaniya>

## Список таблиц

<b>Таблица 1:</b> Ценности «Сбербанк России».....	33
<b>Таблица 2:</b> Структура респондентов, которые участвовали в анкетировании.....	41
<b>Таблица 3:</b> Результат средней оценки организационной культуры.....	41
<b>Таблица 4:</b> Степень удовлетворенности сотрудников стилем управления.....	45
<b>Таблица 5:</b> Оценка организационной культуры на основе характеристик Харриса и Морана.....	52
<b>Таблица 6:</b> Ответы респондентов на вопросы анкеты по концепции Г. Хофстеде.....	53
<b>Таблица 7:</b> Структура модели организационной культуры по Денисону в «Expressbank».....	57
<b>Таблица 8:</b> Предлагаемая сбалансированная система показателей ОАО «Expressbank».....	66

## Список рисунков

<b>Рисунок 1:</b> Структура организационной культуры.....	15
<b>Рисунок 2:</b> Три уровня организационной культуры.....	16
<b>Рисунок 3:</b> Функции организационной культуры.....	21
<b>Рисунок 4:</b> Модель Роберта Э. Куинна и Ким С. Кэмерона.....	26
<b>Рисунок 5:</b> Характеристики организационной культуры Bank of America.....	30
<b>Рисунок 6:</b> Характеристики организационной культуры «Сбербанк России».....	34
<b>Рисунок 7:</b> Возрастная структура сотрудников «Сбербанк России».....	36
<b>Рисунок 8:</b> Рамочная диаграмма конкурирующих ценностей коммерческих банков Азербайджана.....	42
<b>Рисунок 9:</b> Структура организационной культуры коммерческих банков Азербайджана по типологии Чарльза Хэнди.....	43
<b>Рисунок 10:</b> Преобладающий стиль управления в коммерческих банках Азербайджана.....	44
<b>Рисунок 11:</b> Организационная структура «Expressbank ASC».....	45
<b>Рисунок 12:</b> Типы организационной культуры в «Expressbank».....	55
<b>Рисунок 13:</b> Профиль организационной культуры ОАО «Expressbank» Д. Дэнисона.....	58
<b>Рисунок 14:</b> Трехуровневая модель Э. Шейна на примере «Expressbank».....	60
<b>Рисунок 15:</b> Предлагаемая стратегическая карта ОАО «Expressbank».....	64