

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Корпоративный дух как объект управления кадровым направлением деятельности современной организации. ....</b>	<b>5</b>
1.1.Корпоративный дух и доктрина развития человеческого капитала .....	5
1.2.Кадровое направление деятельности организации .....	13
1.3.Корпоративный дух и корпоративная культура .....	19
<b>Глава II. Анализ внутрикорпоративной среды ОАО «Московский кредитный банк» .....</b>	<b>32</b>
2.1.Характеристика деятельности ОАО «Московский кредитный банк»....	32
2.2.Структура управления ОАО «Московский Кредитный Банк» .....	35
2.3.Содержание организационной среды и показатели корпоративного духа ОАО «Московский кредитный банк» .....	40
2.4.Анализ проблем в системе управления персоналом банка .....	54
<b>Глава III. Предложения по укреплению корпоративного духа ОАО «Московский кредитный банк» .....</b>	<b>59</b>
3.1.Принципы внутрикорпоративных отношений для укрепления корпоративного духа .....	59
3.2.Разработка системы профессионально-квалификационного продвижения работников на основе укрепления корпоративного духа .....	62
<b>Заключение.....</b>	<b>74</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>78</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>83</b>
1.Организационная структура ОАО «Московский кредитный банк».....	83
2.Примерная анкета для оценки организационной среды и характеристики корпоративного духа социологическим методом.....	84

## **Введение**

Актуальность темы работы состоит в том, что в условиях современного развития общества невозможна никакая продуктивная деятельность без эффективного социального управления, качественное состояние которого зависит от многих факторов. В их числе не последнее место отводится формированию и функционированию внутрикорпоративных отношений и корпоративного духа, что обуславливает ее актуальность не только с научной точки зрения, но и с позиции оценки практических потребностей современной России.

Изучение сложившейся практики управления в этом секторе экономики показало, что персонал, как объект управления до настоящего времени оставался на втором плане. В отличие от своих зарубежных коллег руководители российских банков практически не знакомы с персональным менеджментом как полноценным элементом науки системного управления деятельностью предприятия. В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими банками, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. В банковской сфере текучесть кадров имеет ряд особенностей, связанных как со спецификой банковской деятельности, так и с состоянием банковской системы России, в частности, падение доходности банковских операций и рост конкуренции. В последнее время происходит смещение акцента с абсолютных показателей банковской деятельности (рост числа клиентов, количества офисов, банковских активов) на относительные – издержки банковского бизнеса. Постоянное ужесточение конкуренции ставит перед банками вопрос о необходимости снижения издержек, среди которых значительную долю составляют расходы на персонал.

Необходимо отметить, что деятельность системы управления персоналом во многом определяется ее финансированием, сокращение которого неизбежно влечет за собой ухудшение работы всех ее подсистем. Снижается качество работы с персоналом в российских банках на таких важных направлениях, как подбор, расстановка, работа с кадровым резервом, мотивация персонала, что, в свою очередь, ведет к росту текучести. Определенным подтверждением тому, что процесс текучести в российских банках связан с глобальными изменениями, происходящими в мировой банковской системе, может служить тот факт, что зарубежные банки испытывают схожие проблемы.

Цель работы заключается в характеристике корпоративного духа, определении характера и механизмов его воздействия на управление организацией и её персоналом (на примере ОАО «Московский кредитный банк»).

В соответствии с поставленной целью задачи работы можно сформулировать следующие:

1. Определить понятие корпоративного духа и его взаимосвязь с человеческим капиталом, корпоративной культурой и кадровой политикой;
2. Проанализировать внутрикорпоративное состояние персонала ОАО «Московский кредитный банк»
3. Выдвинуть и обосновать предложения по усовершенствованию корпоративного духа.

## **Глава 1. Корпоративный дух как объект управления кадровым направлением деятельности современной организации.**

### ***1.1. Корпоративный дух и доктрина развития человеческого капитала***

В отношении понятия «корпоративный дух» следует указать, что для традиционного (американизированного) менеджмента оно не характерно, тогда как исследователи управления предприятиями в Японии обозначают его различными терминами — лояльность, приверженность, идентификация и т. д. Э. Вогель, например, подчеркивает: «Кроме экономических стимуляторов трудовой активности руководители японских фирм прилагают много усилий к тому, чтобы идентифицировать работника с фирмой». В сущности, Вогель пишет о воспитании у работников чувства приверженности к организации. Известный советский исследователь В. Н. Хлынов говорит в этом случае о воспитании у работников «духа преданности предприятию». В принципе речь во всех этих случаях идет о феномене, который прослеживается в поведении людей, разделяющих идеалы организации и переживающих чувство принадлежности к ней. Этот феномен, получивший название «корпоративный дух», введен в научный оборот в начале XIX в. К. Клаузевицем.

Клаузевиц назвал «корпоративный дух» средством, создающим боевой дух армии, ее воинскую доблесть». В том, что мы называем доблестью, — говорит Клаузевиц, — корпоративный дух является в известной степени связующим средством, спаивающим образующие ее природные силы». Характерной чертой корпоративного духа Клаузевиц считал «профессиональное своеобразие» того дела, которым занимаются люди.»А раз это так, — подчеркивал Клаузевиц, — то те, которые занимаются военным делом и пока они им занимаются, будут рассматривать себя как своего рода корпорацию...». Обращал внимание на корпоративный дух и Ф. Энгельс. Так, анализируя систему комплектования прусской армии

методом ополчения, Энгельс писал: «Нельзя ожидать, чтобы скомплектованная подобным образом армия обладала такими военными качествами, как строжайшая дисциплина, устойчивость боевых рядов, *esprit de corps*, которые отличают старых солдат английской, австрийской, русской и даже французской армий».

Сегодня понятие «корпоративный дух» воспринимается как показатель единства преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Прежде всего — это преданность группе (о чем говорилось в предыдущем разделе), затем преданность своей секции, отделу, предприятию и, наконец, фирме. В основе, конечно, лежит приверженность к своей рабочей группе, которая аккумулирует в себе все основные идеалы организации. Однако группа — это только элемент системы. Хотя работник, воспитывая у себя групповые идеалы, проникается и идеалами фирмы, преданность этим последним формируется у него в более широкой социальной среде, а именно в атмосфере фирменной организации, взятой в целом. Таким образом, корпоративный дух фирмы, главной составляющей которого является преданность идеалам, воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам, миссии и т. д.

Корпоративный дух относится к сфере человеческого капитала. Под человеческим капиталом понимаются знания, навыки и способности человека, которые содействуют росту его производительной силы. «Человеческий капитал, - как определяют его большинство экономистов, - состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг».

«Он есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков, или будущих удовлетворений, или того и другого вместе. Он человеческий, потому что является составной частью человека».

Производительные качества и характеристики работника были признаны особой формой капитала на том основании, что их развитие

требует значительных затрат времени и материальных ресурсов и что они, подобно физическому капиталу, обеспечивают своему владельцу более высокий доход: «В последние десятилетия идея, что капитал состоит из одних физических активов, была подорвана. На ее месте постепенно утвердился более всеобъемлющий взгляд, согласно которому капиталом является любой актив - физический или человеческий, обладающий способностью генерировать поток будущих доходов».

Рентабельность человеческого капитала исчисляется путем отнесения доходов от него к его стоимости. Показатель этот получил название «норма отдачи». Норма отдачи, по мысли экономистов – неоклассиков, выполняет те же функции, которые применительно к физическому капиталу выполняет норма прибыли, а именно – измеряет степень эффективности человеческих инвестиций и реализует их распределение.

Важнейшими формами вложений в человека западные экономисты считают образование, подготовку на производстве (on – the job training), медицинское обслуживание, миграцию, поиск информации о ценах и доходах, рождение детей и уход за ними. Образование и подготовка на производстве повышают уровень знаний человека, т.е. увеличивают объем человеческого капитала. Охрана здоровья, сокращая заболеваемость и смертность, продлевает срок службы человека, а также увеличивает интенсивность его использования. Миграция и поиск информации способствуют перемещению рабочей силы в районы и отрасли, где труд лучше оплачивается, т.е. туда, где цена за услуги человеческого капитала выше.

В этой классификации уравнены факторы разного срока действия и влияющие на разные стороны воспроизводства рабочей силы.

Образование и здравоохранение - это факторы долговременного действия. Продуктом процесса образования является качественно новая рабочая сила с высоким уровнем квалификации, способная к труду большей сложности. Охрана здоровья делает человека способным к более

интенсивному и продолжительному труду. В отличие от них миграция и поиск информации выступают как факторы кратковременного действия. Если образование и охрана здоровья связаны с действительным ростом стоимости рабочей силы, то миграция и поиск информации отражают колебания цены рабочей силы вокруг стоимости. Миграция и поиск информации - это процессы распределительного порядка, тогда как образование и здравоохранение представляют собой отдельные моменты в производстве рабочей силы.

Если же рост образовательной подготовки связан с получением дополнительного заработка, превосходящего стоимость подготовки, а это, как видим, именно так, то можно, конечно, охарактеризовать затраты на приобретение образования как возрастающую стоимость. Но сказать, что это капитал, то есть самовозрастающая стоимость, было бы нелепо. Ценность квалификации возрастает не сама: неизменным условием является здесь труд ее носителя.

Человеческий капитал (т.е. запас знаний и способностей, накопленных работником) может реализоваться только в труде своего обладателя. Напротив, возрастание стоимости капитала не требует от собственника каких-либо затрат труда с его стороны.

Но, отличаясь по своему политэкономическому содержанию, формирование физического капитала и формирование человеческого капитала (рабочей силы) имеют определенное технико-экономическое сходство: и то, и другое требует отвлечения значительных средств в ущерб текущему потреблению, от обоих зависит уровень развития экономики в будущем, оба типа вложений дают длительный по своему характеру производительный эффект.

Известные экономисты – Э. Денисон, Дж.Р. Маккуллох, Н. Сениор, Генри Д. Маклеод, Ирвин Фишер, рассматривающие человеческий капитал на микро- и макроуровнях, утверждали, что люди должны быть включены в категорию капитала. Они аргументировали свою точку зрения следующим:

продукт труда работников увеличивает национальное богатство; расходы на человека, которые увеличивают этот продукт, будут увеличивать национальное богатство; затраты на воспитание и образование людей являются реальными затратами.

Т.Шульц также призывал других ученых отказаться оттого, что он считал «интеллектуальными ошибками» традиционных экономистов, предлагая делать упор на качество человека как участника производства. В статье «Создание капитала образованием». Т.Шульц представил оценки стоимости рабочей силы, включающие расходы на образование и стоимость труда, потерянной человеком за время его учебы. Эта стоимость игнорировалась экономистами, а когда была выдвинута в качестве предмета исследования, была объявлена ими спорной. Однако его концепция постепенно завоевывала признание, пока многим не стало ясно, что капиталовложения в человеческий капитал являются решающим фактором. По сути дела, Т.Шульц приобрел славу отца революции вложений в человеческий капитал. Для него эти вложения имели широкое содержание: к ним он относил вложения в образование в стенах учебных заведений, дома, на работе, а также капиталовложения в сферу здравоохранения, образования и науки.<sup>1</sup>

А.И. Добрынин понимает под человеческим капиталом имеющийся у человека запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые содействуют росту его производительности труда и влияют на рост доходов (заработной платы). Вместе с С.А.Дятловым, Е.Д.Цыреновой он определяет человеческий капитал как часть совокупного капитала, представляющую собой накопленные затраты на общее образование, специальную подготовку, здравоохранение, перемещение рабочей силы<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шульц Т. Ценность детей // THESIS, 1994, № 6.; Шульц Т. Создание капитала образованием. 1960

<sup>2</sup> Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова. Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука. 1999.

Виды человеческого капитала экономисты классифицируют по элементам затрат и инвестиций в репродукционный процесс. Так, И.В. Ильинский выделяет следующие виды человеческого капитала: капитал здоровья, капитал образования и капитал культуры, акцентируя внимание на первом из них. Капитал здоровья (естественный – по наследству и приобретенный) является несущей конструкцией, основой для человеческого капитала вообще. Инвестиции в здоровье продлевают трудоспособную жизнь человека, т.е. время функционирования человеческого капитала. В течение жизни человека происходит износ человеческого капитал, а инвестиции в здоровье способны замедлить данный процесс. Вместе с тем не всякие инвестиции в человека могут быть признаны вложениями в человеческий капитал, а лишь те, которые общественно целесообразны и экономически необходимы.

Можно выделять три компонента человеческого капитала: витальный (генный), социальный и духовный. Витальный капитал есть врожденная составляющая, то «богатство», которое каждый человек получает изначально. Социальный капитал приобретается человеком в течение всей его жизни (расходы на образование, здравоохранение, удовлетворение социальных потребностей и т.п.). Накопление духовного капитала происходит через внутреннюю жизнь человека в процессе его самосовершенствования. В качестве интегрирующего показателя предлагается использовать синтетический индекс развития.

С.Ю. Роцин, Т.О. Разумова человеческий капитал рассматривают как качественную характеристику рабочей силы, способность человека к трудовой деятельности, его знания. По их мнению, он складывается из природных способностей человека. Авторы считают, что человеческий капитал может быть увеличен в процессе образования, профессиональной подготовки, приобретения опыта работы. Известный ученый-экономист Гальперин дает другое определение человеческому капиталу : его величина есть приведенная к данному моменту, посредством дисконтирования, сумма

всех ожидаемых доходов от труда (это - экономическая оценка человеческого капитала, его способностей)<sup>3</sup>.

Из этих трех компонентов понятие «духовный капитал» является на сегодняшний день наименее разработанным. и описываются такими человеческими характеристиками, как совесть, порядочность, критическое отношение и мышление, здравый смысл, альтруизм, взаимопомощь, способность и желание к восприятию нового, наличие интеллектуальных интересов, запросов и идеалов и т.д. В этой связи целесообразным представляется введение в научный оборот понятия «духовно-демографическая детерминация». Выделяя позитивную и негативную духовность, анализируется комплекс факторов духовного неблагополучия, порождающих причины и тенденции сверхсмертности в России. Последовательно рассматривая каждую из трех основных составляющих человеческого капитала, отметим, что в процессе жизни человек расходует свой изначальный запас устойчивости — витальный капитал. Та модель, следствия из которой наиболее соответствуют эмпирическим наблюдениям (из области медицины, социологии, психологии и т.п.), будет наиболее «правильной», «полезной». По мере накопления знаний о человеке его феноменологическая модель совершенствуется.

Витальный капитал — это аккумулированная в человеке свободная энергия в ее информационной форме. Она соотносится с работой, произведенной природой по «конструированию» индивида. В экономической трактовке витальный капитал представляет собой изначальную стоимость человека — на момент его появления на свет. И хотя эта величина не известна в принципе, можно условиться придать ей определенное значение, опираясь на систему приоритетов социума.

---

<sup>3</sup> Рошин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие. М.: ИНФА-М. 2000, 400 с.

В процессе жизнедеятельности каждый человек совершает некую «полезную» работу. При этом он, образно говоря, «извлекает» свободную энергию из внешних энергопотоков (поступающей в его организм пищи). Процесс этот несамопроизвольный, сопряженный: он невозможен без затрат энергии, производства необходимых работ. Энергетическим источником здесь является витальный капитал индивида — аккумулированная в нем свободная энергия. Таким образом, с течением времени витальный капитал человека уменьшается — индивид физиологически стареет, а духовный и социальный капиталы со временем растут.

Величина социального компонента определяет качество индивида как работника. Она увеличивается с ростом удельных социальных расходов государства, а величина духовного характеризует его как носителя нравственности. Она зависит от ценностных установок индивида и его работы по их реализации — процесса его самосовершенствования. В свою очередь, индивидуальные ценности людей во многом определяются национальным менталитетом и политикой государства в социальной сфере.

Не имея возможности дать сейчас обобщенную оценку положительным и отрицательным сторонам проводимых реформ в здравоохранении и медикопроизводственном комплексе страны в целом, отметим лишь следующее: переход России на либеральный путь развития стал причиной резкого уменьшения человеческого капитала, общего ухудшения санитарных и медико-демографических показателей.

Влияние социальной и духовной составляющих человеческого капитала на продолжительность жизни имеет место, если удельная скорость расходования витального капитала не постоянна (как полагалось), а зависит от них. В этом случае между витальным капиталом, с одной стороны, и социальным и духовным, с другой стороны, существует обратная связь.

## ***1.2. Кадровое направление деятельности организации***

Основой формирования стратегии управления персоналом организации является ее кадровая политика. Она представляет собой набор основополагающих принципов, применяемых кадровой службой предприятия при формировании, использовании и развитии персонала, а также подразумевает совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития экономики.

Управление персоналом, как и управление в целом – сложная междисциплинарная наука, целью которой является нахождение путей обеспечения эффективности принимаемых решений. Поэтому применение при разработке управленческих решений научных подходов, принципов и методов менеджмента, экономическое обоснование каждого решения являются важнейшими условиями достижения эффективного функционирования всех уровней и звеньев управления экономикой России.<sup>4</sup> Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Термин «кадровая политика» имеет несколько толкований. В широком смысле кадровая политика – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. При таком понимании кадровой политики часто необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Это находит свое отражение в правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре и, конечно же, в философии организации. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями

---

<sup>4</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006. – с.45

и текущими задачами организации. В узком смысле кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.<sup>5</sup>

Основным содержанием кадровой политики является:

- обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор, найм, высвобождение работников, а также анализ текучести кадров;
- развитие работников (профорientация, переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации, совершенствование стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Цели кадровой политики:

- выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение положений законов о труде, соблюдение типовых правил внутреннего распорядка;
- бесперебойное и качественное обеспечение организации необходимым числом работников соответствующей профессии и квалификации;
- рациональное использование кадрового состава;
- формирование и поддержание работоспособности дружных производственных коллективов;
- развитие внутрипроизводственной демократии;
- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров, повышение квалификации работников;
- разработка теории управления персоналом.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Блинов А. Кадровая политика: Цели и основные направления // Маркетинг.- 2005.- № 1. - С. 88.

<sup>6</sup> Герчиков В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Управление персоналом, 2004. – с.46

Цель кадровой политики можно определить и иначе - создание сплоченных ответственных и высоко производственных трудовых ресурсов.

Принципы формирования кадровой политики:

- принцип научности, т.е. применение научных разработок в той области, где можно достичь социального и другого экономического эффекта;
- принцип комплексности, т.е. должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- принцип системности, т.е. взаимосвязи и взаимоувязки отдельных составляющих кадровой работы;
- принцип учета (учет всех факторов, влияющих на конечный результат деятельности);
- принцип эффективности, т.е. любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результат хозяйственной деятельность предприятия.<sup>7</sup>

Таким образом, кадровая политика - система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

---

<sup>7</sup> Ислантьев Г.С., Селина А.В. Кадры предприятия. – М.: Экономика, 2010. – с.78

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.<sup>8</sup>

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Кадровая политика или политика в отношении кадров – является одной из видов политик. Т.Ю. Базаров, Л.Б. Еремин, ссылаясь на опыт Канады и Германии, отмечают, что «кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику».<sup>9</sup>

Термин «кадровая политика» многозначен. В преобладающем большинстве работ советского времени в содержании кадровой политики превалировала идеологическая и политическая окраска. Одним из примеров может служить видение кадровой политики как «генерального направления в кадровой работе, определяемого совокупностью наиболее важных,

---

<sup>8</sup> Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. д.э.н. проф. А.Я Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – с.78

<sup>9</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е издание./ под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – с.128

принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период».<sup>10</sup>

Ослабление идеологических рамок жизнедеятельности общества в постсоветской России существенно расширило многообразие подходов к толкованию «кадровой политики».

Кадровая политика на уровне организации имеет свою специфику. Это связано с тем, что она является одной из подсистем, определяющих организационные цели и задачи. На уровне организаций граница между политикой и кадровой работой стирается, она становится практически незаметной. Субъектами выработки кадровой политики в этом случае являются руководители организации, обладающие правом принятия значимых политических решений. Главным носителем субъектности и ключевым субъектом кадровой политики выступает первый руководитель.<sup>11</sup>

В зависимости от уровня осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин выделяют кадровую политику: пассивную, реактивную, превентивную, активную (рис. 1.1).<sup>12</sup>

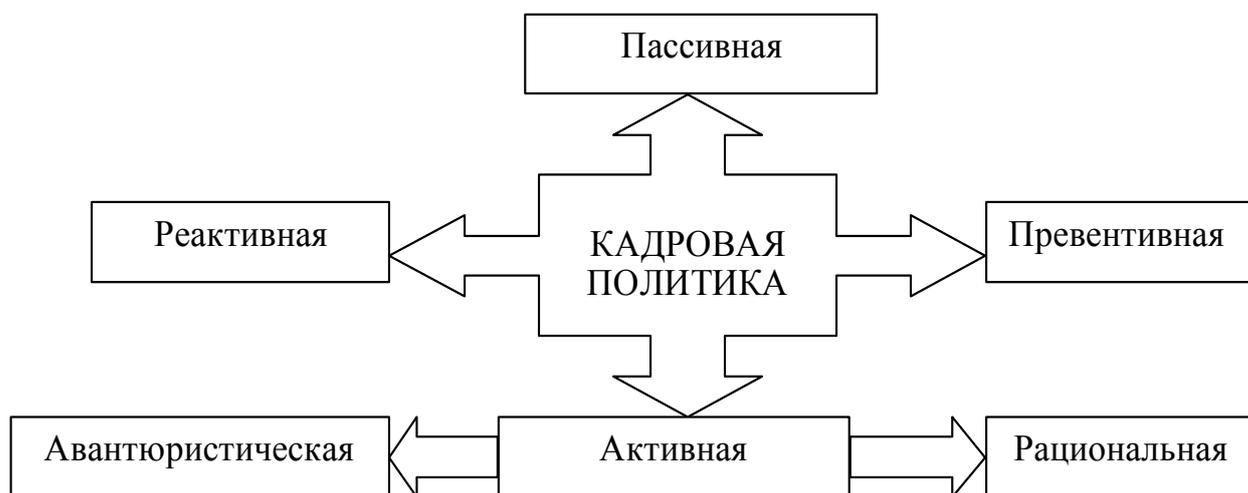


Рис.1. Типы кадровой политики

<sup>10</sup> Управление и проблема кадров. / Под ред. Г.Х.Попова и Г.А.Джавадова. – М.: Дело, 2005. - с.43

<sup>11</sup> Кунц, О. Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Кн. 1. – М.: Прогресс, 2001. – с.321

<sup>12</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е издание./ под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – с.148

Пассивная кадровая политика характеризует ситуацию, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

В русле реактивной кадровой политики руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и их причинами: отсутствие квалифицированных работников для решения стоящих задач, низкая мотивация для адекватного реагирования.

Превентивная кадровая политика возникает тогда, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств влияния на ситуацию.

Активная кадровая политика возникает, если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, кадровые программы, способно проводить мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией.

Основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим выделяют кадровую политику рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство имеет качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

При авантюристической кадровой политике руководство организации качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации не имеет, но стремится влиять на нее. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом.

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

### ***1.3. Корпоративный дух и корпоративная культура***

В любой сфере деятельности практические рекомендации всегда основываются на теоретических разработках. Поэтому, открывая новую рубрику, посвященную роли секретаря в формировании и развитии корпоративной культуры компании, мы решили предложить вашему вниманию взгляд специалиста на общие проблемы затронутой темы. Что же скрывается за этим новым для нас понятием — корпоративная культура?

Словосочетание «корпоративная культура» мир впервые услышал от немецкого фельдмаршала Гельмута фон Мольтке еще в XIX веке. Прославленный военный теоретик так называл взаимоотношения, сложившиеся в офицерской среде. В настоящее время существует несколько, иногда полностью отрицающих друг друга, научных интерпретаций понятия «корпоративная культура» (английский эквивалент — корпоративная идентичность). Еще больше разногласий по поводу применения этого понятия на практике. Однако в целом корпоративную культуру можно охарактеризовать как систему ценностей организации, воплощенную в различных сферах ее деятельности и затрагивающую ее микроклимат, общую атмосферу взаимоотношений, стиль руководства, нормы поведения, правила, традиции и т. д.

Первые попытки разработать концепцию корпоративной культуры как ответвления организационно-управленческой науки относят к 50–60-м годам прошлого столетия. На Западе феномен корпоративной культуры стали активно изучать в начале 80-х, тогда же в зарубежной литературе появились многочисленные публикации, посвященные этому вопросу. В России и

Украине к проблемам формирования корпоративной культуры в 90-е годы обратились социологи, психологи, специалисты по общей культурологии, менеджменту. Однако в незадекларированном виде корпоративная культура существовала задолго до этого. Стоит только вспомнить, что в нашей стране многие ее элементы были заложены и получили широкое развитие еще в советские времена (система премий и тринадцатых зарплат, лечение в ведомственных больницах, путевки в дома отдыха и санатории, занятия в клубах, вечера трудовых коллективов, субботники и многое другое).

Отечественный рынок на заре своей капиталистической истории состоял из тысячи безликих фирм-однодневок, словно вышедших из одного плохонького бизнес-инкубатора. Только спустя десятилетие, когда бизнесмены осознали первичность человеческого фактора, среди «игроков» стал появляться эксклюзив: компании со своей символикой и мифологией, с собственными ценностями, целями и даже миссией. Одним словом, с развитой корпоративной культурой.

О корпоративной культуре и ее неочевидном, на первый взгляд, но абсолютном влиянии на эффективность бизнеса говорят в последнее время довольно много. По большому счету — в силу достижения отечественным бизнесом такого возраста, когда без этой самой корпоративной культуры уже не проживешь.

Если обратиться к истории человечества, корпоративная этика и корпоративный дух уходят своими корнями к таким истокам, как племя и родовая община, где каждый человек занимал определенное место. Впрочем, с точки зрения нашей бизнес-дейтельности эта теория кажется абсолютно фантастичной. У некоторых владельцев компаний представление о корпоративной культуре до сих пор ассоциируется с массовой попойкой в офисе, в лучшем случае — с коллективным посещением боулинга. Последний вариант — стремление скопировать западные типы построения корпоративной культуры. Когда оказалось, что это невозможно (менталитет

иной), в отдельных компаниях занялись самообразованием, стали растить собственных идеологов.

В государственных же структурах понятие о корпоративной культуре и вовсе свели к формальным выездам на пикники в красные дни календаря. Люди с удовольствием поглощают шашлыки за счет «конторы», но ложиться костью за повышение производительности труда наотрез отказываются. У сотрудников напрочь отбито желание сделать что-то быстрее и лучше, и в шесть часов пополудни они уже «на низком старте» и готовы вернуться в лоно семьи. Бюрократия, свойственная государственным структурам, помогла выжить старым и воспитала новых сотрудников с менталитетом чиновников, работающих «от сих до сих».

Итак, попробуем все же сформулировать определение нового для нас понятия более конкретно. Корпоративная культура — это совокупность принимаемых всеми членами организации идей, взглядов, ценностей, которые являются ориентирами их поведения и действий. Главный показатель развитой корпоративной культуры: убежденность всех сотрудников в том, что их организация — наилучшая. Когда разные по характеру и содержанию люди объединяются для достижения единой цели и при этом отождествляют себя с организацией — можно говорить о корпоративном духе.

Чтобы определить, насколько развит корпоративный дух в организации, нужно представить ее в виде оркестра. Все ли сотрудники-оркестранты играют одну и ту же композицию? Компания сплоченная, обладающая командным духом, представляется как сыгранный музыкальный коллектив. Допустим, корпоративный дух — это сумма индивидуальных оценок сотрудниками своей компании. Если оценки отличные, то корпоративный дух высок. Если сотрудники подчиняют собственные взгляды позиции компании, то дух будет высок. Если ценности сотрудников совпадают с ценностями компании, то дух будет высок.

Исследования в области менеджмента и социальной психологии свидетельствуют, что организации с ярко выраженной корпоративной культурой достигают очень высоких результатов в сфере использования человеческих ресурсов, поскольку корпоративная культура — это одно из наиболее эффективных средств мотивации сотрудников. В успешных компаниях корпоративный дух специально «воспитывают», всячески демонстрируя сотрудникам любовь и заботу, объединяя коллектив в единую команду для достижения бизнес-целей, что в несколько раз повышает результативность труда.

По данным социологических исследований, 40% предпринимателей в нашей стране пытаются формировать корпоративную культуру в своих компаниях с помощью западных технологий (плюс собственный опыт); 35% — признают необходимость создания корпоративной культуры, но у них до этого как-то не доходят руки; а 25% — вообще считают это занятие глупостью.

Корпоративная культура позволяет создать систему эффективных моральных стимулов. Поскольку основными человеческими потребностями, связанными с работой, можно назвать достижение совершенства в каком-то деле (мотивация достижений), влияние на других людей и получение признания, то, естественно, сотрудник, чувствуя поддержку, знающий, что его ценят, о нем заботятся, предоставляют возможность полностью реализовать себя, — стремится активно трудиться не только ради зарплаты. В организациях с развитой корпоративной культурой персонал обычно удовлетворен работой.

Корпоративная культура — это совокупность принимаемых всеми членами организации идей, взглядов, ценностей, которые являются ориентирами их поведения и действий. Главный показатель развитой корпоративной культуры: убежденность всех сотрудников в том, что их организация — наилучшая. Когда разные по характеру и содержанию люди

объединяются для достижения единой цели и при этом отождествляют себя с организацией — можно говорить о корпоративном духе.

Чтобы определить, насколько развит корпоративный дух в организации, нужно представить ее в виде оркестра. Все ли сотрудники-оркестранты играют одну и ту же композицию? Компания сплоченная, обладающая командным духом, представляется как сыгранный музыкальный коллектив. Допустим, корпоративный дух — это сумма индивидуальных оценок сотрудниками своей компании. Если оценки отличные, то корпоративный дух высок. Если сотрудники подчиняют собственные взгляды позиции компании, то дух будет высок. Если ценности сотрудников совпадают с ценностями компании, то дух будет высок.

Исследования в области менеджмента и социальной психологии свидетельствуют, что организации с ярко выраженной корпоративной культурой достигают очень высоких результатов в сфере использования человеческих ресурсов, поскольку корпоративная культура — это одно из наиболее эффективных средств мотивации сотрудников. В успешных компаниях корпоративный дух специально «воспитывают», всячески демонстрируя сотрудникам любовь и заботу, объединяя коллектив в единую команду для достижения бизнес-целей, что в несколько раз повышает результативность труда.

Корпоративная культура позволяет создать систему эффективных моральных стимулов. Поскольку основными человеческими потребностями, связанными с работой, можно назвать достижение совершенства в каком-то деле (мотивация достижений), влияние на других людей и получение признания, то, естественно, сотрудник, чувствуя поддержку, зная, что его ценят, о нем заботятся, предоставляют возможность полностью реализовать себя, — стремится активно трудиться не только ради зарплаты. В организациях с развитой корпоративной культурой персонал обычно удовлетворен работой.

Позитивная корпоративная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации саморазвития сотрудников, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа.

Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Корпоративную культуру компании можно характеризовать как позитивную в том случае, если сотрудник:

- воспринимает себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития;
- осознанно принимает личную ответственность за общий продукт совместной деятельности организации. Это порождает добросовестное отношение к производственным обязанностям как норму поведения, регулируемое общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;
- ориентируется на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализация такого рода ориентации формирует у сотрудников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности работой;
- позитивно оценивает влияние профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;
- ощущает взаимоадекватность личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника, в результате,

становится основанием и для самоуважения, и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Корпоративная культура — в основном невидимая составляющая организации. Впрочем, это не уменьшает ее влияния на поведение сотрудников, однако усложняет управление ею. Корпоративная культура может быть подробно регламентирована документами, но могут быть задекларированы только отдельные ее принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил.

На каком же фундаменте строится корпоративная культура? Главное — создание такой психологической атмосферы в компании, которая объединит сообщество людей, составляющих персонал компании, в стремлении к единой цели. Не надо питать иллюзий по поводу равного вклада каждого сотрудника в корпоративную культуру фирмы. Разумеется, рабочий климат в той или иной степени зависит от всех, но фундамент корпоративной культуры компании закладывают и формируют ее руководители. Именно от их мировоззрения, профессионального и человеческого опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе. Они подбирают персонал и имеют возможность создавать гармоничный коллектив.

Формируя корпоративную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно, можно лишь создавать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в значительной степени зависит от типа личности. Точно так же корпоративная культура зависит от типа компании. Она в той же степени специфична, как сама фирма и ее персонал.

На формирование и развитие корпоративной культуры влияют специализация фирмы, личность ее руководителя, мотивация персонала, индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный, партнерский, демократичный),

процессы принятия решений, особенности распространения информации и обмена ею, характер контактов между персоналом, характер социализации... Философия фирмы во многом связана с философией руководства. Именно руководитель, владеющий полным спектром полномочий, создает и внешний, и внутренний имидж компании.

Основными показателями наличия корпоративной культуры в компании являются отсутствие текучести кадров, профессионализм каждого работника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива, преданность и лояльность по отношению к фирме, дружеские взаимоотношения между сотрудниками, материальные и моральные стимулы поощрения.

Патриотизм по отношению к компании складывается по сложной формуле. Сотрудник должен рассматривать цели фирмы как собственные, быть полностью вовлеченным в деятельность предприятия, отчетливо видеть свои профессиональные перспективы и ощущать заботу о себе и своей семье со стороны руководства. Следует отметить, что преданность компании может быть истинной, что не требует комментариев; прагматической, когда сотрудник постоянно взвешивает, воздается ли ему должное; вынужденной, когда сотрудник просто не может найти другую работу.

Корпоративная культура существует в организации независимо от того, занимается кто-то этими вопросами или нет. Но если хотите, чтобы корпоративная культура была позитивной, работала на создание конкурентоспособного имиджа организации, привлекала потенциальных клиентов и высокопрофессиональные кадры, была стабильным механизмом мотивации всех сотрудников, — ее формированием необходимо заниматься планомерно и целенаправленно.

Организационная или корпоративная культура - «это выдержавшая испытание временем совокупность ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения, разделяемых коллективом

организации, оказывающих заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии».<sup>13</sup>

В компании не может не быть корпоративной культуры. Вместе с тем в одних фирмах она может быть более однородной - все сотрудники исповедуют одни ценности, нормы и убеждения, а в других - неоднородной — у отдельных групп могут быть свои, отличающиеся от общепринятых, нормы и ценности. Культура может быть «сильной» - в результате все новые сотрудники будут сразу же принимать ее, или же «слабой» - тогда каждый новый работник имеет шанс ее дополнить или частично изменить. Кроме этого, нам важно знать, инертна или адаптивна корпоративная культура в организации. В первом случае мы рискуем значительно отстать от конкурентов и требований клиентов и жить вчерашним днем, во втором - имеем больше шансов для развития. Все эти особенности нужно понять, прежде чем пытаться изменить корпоративную культуру.

Корпоративная культура складывается постепенно из элементов индивидуальных культур (поэтому при приеме на работу стоит уделять внимание не только знаниям, навыкам, опыту, но и ценностям, нормам, убеждениям). Поведение сотрудников со временем формирует определенные закономерности, стили, нормы. Отдельные поступки влияют на общие результаты, а обсуждения конкретных ситуаций утверждают ценности и убеждения. Впоследствии, «окрепнув», корпоративная культура сама определяет поведение сотрудников.

Рассчитано пять основных показателей корпоративной культуры по методике Хофштеде.<sup>14</sup>

Первый показатель - *избежание неопределенности* - степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами. Это включает

---

<sup>13</sup> Практикум по теории управления: Учебное пособие // Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. — 60-61 с

<sup>14</sup> Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие. - М: Дело, 2006. - 32 с.

отношение человека к риску, склонность к конкуренции в коллективе, поведение в отношении установленных правил и т.п.

Второй показатель - ***соревновательность***. Данный показатель тесно связан с первым, так как обычно склонность к соревновательности подразумевает и более терпимое отношение к высокой степени неопределенности. Показатель строится на основе данных о стратегии построения взаимоотношений в коллективе, отношении к собственной карьере, базовой поведенческой установке человека на доверие к людям или настороженное отношение с ними.

Третий показатель - ***«стратегическая» ориентация***. Как правило, кратко- или долгосрочная ориентация человека в компании зависит от его общих жизненных установок, склонности к авантюризму или, напротив, к стабильности. Соответственно для расчета показателя используются данные о склонности менеджера к личной уравновешенности и стабильности в личной жизни, бережливости, уважении традиций, склонности к упорному покорению поставленных целей или к «подвигу», который можно совершить лишь однажды.

Четвертый показатель - ***дистанция власти***. Малая или большая дистанция власти есть степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно. Данный показатель работает и в другую сторону - показывает, насколько люди, облеченные властью, склонны психологически дистанцировать себя от подчиненных.

И, наконец, пятый показатель - ***индивидуализм***. Индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидуумами незначительна: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и семье; коллективизм же, наоборот, предполагает общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплоченных группах, эти группы заботятся и оберегают «своих» на протяжении всей жизни в обмен на безоговорочную лояльность, соответственно.

Необходимо помнить, что корпоративной культурой управляет каждый сотрудник. В первую очередь - неформальные лидеры, начиная с генерального директора: через систему стимулирования, контроля, отбора, обучения и развития персонала.

В качестве первой задачи следует определить конфигурацию «внутренних групп влияния» корпорации. Политический анализ корпорации — вещь увлекательная, но обычно малоперспективная', особенно когда процессы описываются как «игры» отдельных произвольно возникающих групп. Гораздо продуктивнее рассматривать внутренние группы в корпорации как «естественные образования», возникающие вследствие частичного обособления различных ролей и функций в процессе выполнения операций корпорации. Мы можем различать три переменные в идентификации той или иной группы:

- а). место в управленческой иерархии;
- б). специфика выполняемой функции;
- в). степень «ликвидности» профессиональных знаний и способностей.

Разберем каждую из переменных в отдельности.

Место в *управленческой иерархии* определяется, как правило, не по формальному названию должности, а по объему корпоративных ресурсов, находящихся в реальном распоряжении данного лица. В практике западных корпораций данный подход проявляется последовательно и совершенно открыто. Помимо финансовых ресурсов, ключевыми ресурсами могут выступать информационные ресурсы, рабочая сила, ключевое оборудование и т.п.

*Специфика выполняемой функции* также весьма важна в структуризации групп влияния. Мы можем выделить здесь, прежде всего, различие между штабными и линейными функциями. Штабные работники (аналитики) планируют и контролируют работу подразделений. Линейные менеджеры непосредственно возглавляют операционные подразделения.

Соответственно, штабные работники почти всегда специализированы (финансы, маркетинг, кадры), а линейные менеджеры осуществляют по отношению к своим подчиненным значительный, а в корпорации с автономными бизнес-единицами - полный набор управленческих функций. В течение длительного времени в разных странах сложилась определенная иерархия функций.

Наконец, *степень ликвидности профессиональных знаний и способностей* означает пропорцию, в которой менеджер выполняет уникальные работы, востребованные только в данной корпорации, и работы общего характера, стандартные для соответствующей должности. Чем выше стандартизация выполняемых операций, тем больше шансов у данного менеджера найти аналогичную (или лучшую) работу за пределами корпорации. Соответственно, подобный менеджер стремится умерить свою лояльность по отношению к нынешнему работодателю или, по крайней мере, ставит общеотраслевые профессиональные стандарты на первое место.

В каждом отдельном случае, пользуясь предложенной типологией (место в иерархии, специфика функции, ликвидность умений), мы без труда выделим специфическую группу, стоящую позади тех или иных стратегических ориентации корпорации. Это означает, что высшему руководству корпорации пришлось принять (добровольно либо под давлением) аргументы определенной группы.

## **Выводы по главе 1**

1. важнейшая задача руководства как основного субъекта управленческой деятельности на пути повышения готовности к инновациям заключается в том, чтобы ликвидировать страх перед ошибками и создать тягу к новому. Если при этом будут выбраны соответствующие внутренней культуре методы, структура, образы действий, то это создаст необходимые предпосылки для быстрого и эффективного введения в практику всех необходимых нововведений;

2. руководство организаций не должно идентифицировать себя с существующей корпоративной культурой, а соответствующим образом развивать ее дальше. В случае реорганизаций корпоративная культура должна быть не только в самом их начале, а проходить через весь процесс преобразований. Субъектам управления нужно знать, что многие этапы модернизации производства и реформ не могут успешно осуществляться, если одновременно с ними не будет изменяться корпоративная культура;
3. корпоративная культура неразрывно связана – и даже определяет – мотивацию труда работников организации. Подбор адекватной модели изменений культуры организации происходит на основе всестороннего анализа существующих аспектов культуры. В работе показаны возможные подходы к исследованию такой составляющей корпоративной культуры как корпоративные ценности. Система оценки персонала может применяться в качестве оптимальной модели изменений корпоративной культуры крупного промышленного предприятия. Требования к персоналу, лежащие в основе системы оценки, максимально согласуются с целями предприятия в процессе стратегического управления.

## **Глава II. Анализ внутрикорпоративной среды ОАО «Московский кредитный банк»**

### ***2.1. Характеристика деятельности ОАО «Московский кредитный банк»***

ОАО «Московский Кредитный Банк» (МКБ) работает на российском рынке банковских услуг с 1992 года.

Банк предоставляет полный перечень услуг для корпоративных клиентов, уделяя особое внимание кредитованию малого и среднего бизнеса, и для частных лиц, предлагая универсальные продукты и услуги для широкой аудитории, а также разрабатывая специальные программы с учетом индивидуальных потребностей и пожеланий Клиентов.

МКБ является участником ведущих ассоциаций и объединений банковского сообщества и обладает всеми необходимыми лицензиями на осуществление банковской деятельности. Открытость бизнеса и устойчивые позиции позволили Московскому Кредитному Банку в декабре 2004 года вступить в государственную систему страхования вкладов.

Стабильные и надежные позиции Банка подтверждают ведущие экспертные издания и рейтинговые агентства.

В апреле 2011 года Fitch Ratings повысило Московскому Кредитному Банку рейтинг дефолта эмитента («РДЭ») с уровня «В-(В минус)» до уровня «В» и национальный долгосрочный рейтинг с «ВВ+(rus)» до «ВВВ-(ВВВ минус)(rus)». Остальные рейтинги Банка подтверждены на прежних уровнях: краткосрочный «В», индивидуальный «D». Прогноз по рейтингам – «Стабильный».

В мае 2010 года Международное рейтинговое агентство Moody's Investors Service подтвердило рейтинг необеспеченных долговых обязательств МКБ в иностранной валюте (В1) и рейтинг финансовой устойчивости (Е+). Долгосрочный рейтинг по национальной шкале был

повышен с А2.ru до А1.ru. Прогноз по рейтингам – «Стабильный». Журнал «Forbes» (№4 от 1 апреля 2011 г.) присвоил Банку 60 место в рейтинге первой сотни российских банков по размеру активов на 1 января 2011 г.

Согласно данным отчетности по РСБУ общая величина активов Московского Кредитного Банка на 1 января 2009 года достигла 61 млрд. рублей, прирост за 2011 год составил 19,6 млрд. рублей (47,3%). Балансовая прибыль МКБ по итогам года составила 896 млн. рублей, что превышает прибыль предыдущего года на 58%. Собственный капитал Банка на отчетную дату составил 6,2 млрд. рублей. Кредитный портфель МКБ за 2011 год вырос на 48,9% и на отчетную дату достиг 40,3 млрд. рублей. За 2011 год совокупный объем обязательств Банка увеличился на 50,3%, составив 53,9 млрд. рублей. Существенно увеличился объем вкладов физических лиц - общий прирост составил 77%, достигнув уровня в 12,9 млрд. рублей.

Территориальная сеть Московского Кредитного Банка непрерывно растет. В настоящее время Банк насчитывает более 40 подразделений, в том числе отделения в Туле, Рязани, Владимире, Курске, Липецке, Воронеже, Тамбове и Твери.

Для удобства клиентов подразделения Банка работают семь дней в неделю по продленному графику обслуживания.

Банк активно сотрудничает с международными финансовыми организациями для финансирования целевых проектов. Высокий уровень доверия к Банку на международном рынке позволяет МКБ ежегодно привлекать на зарубежном рынке инвестиции на развитие проектов, позволяющих расширять бизнес и повышать благосостояние клиентов Банка.

Корпоративным клиентам МКБ предоставляет услуги торгового и структурного финансирования. Свою деятельность Банк финансирует за счет привлечения синдицированных кредитов и размещения еврооблигаций.

**Услуги**, предоставляемые ОАО «Московский Кредитный Банк», включают в себя:

Для юридических лиц:

- 1) расчетно-кассовое обслуживание;
- 2) открытие и ведение корреспондентских счетов «Лоро»;
- 3) кредитование;
- 4) операции с ценными бумагами;
- 5) конверсионные операции;
- 6) банковские карты;
- 7) инкассация;
- 8) дистанционное обслуживание;
- 9) торговое финансирование и документарные операции;
- 10) операции с драгоценными металлами;
- 11) депозитарное обслуживание;
- 12) банковские операции;
- 13) аренда сейфов.

Для физических лиц:

- 1) вклады и компенсация по вкладам;
- 2) кредитование;
- 3) операции с ценными бумагами;
- 4) коммунальные платежи;
- 5) банковские карты;
- 6) обмен валюты и неторговые операции;
- 7) операции с драгоценными бумагами;
- 8) денежные переводы;
- 9) получение заработной платы;
- 10) депозитарное обслуживание;
- 11) расчетные чеки;
- 12) аренда сейфов.

Одним из главных *конкурентных преимуществ* ОАО «МКБ» является обширная, диверсифицированная клиентская база. Сотрудничество банка со всеми группами клиентов позволяет ему успешно управлять ресурсами и минимизировать финансовые риски. Привлекая средства населения, ОАО

«МКБ» формирует стабильный источник кредитования предприятий различных секторов экономики.

## ***2.2. Структура управления ОАО «Московский Кредитный Банк»***

Высшим органом управления ОАО «МКБ» является общее собрание акционеров (пайщиков), которое проводится не реже одного раза в год. Общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный Совет.

Непосредственно деятельностью ОАО «МКБ» руководит Правление, которое состоит из Председателя Правления, его заместителей и членов правления банка.

***Компетенция общего собрания акционеров*** заключается в следующем:

- 1) принимает решения о расширении числа участников или их выходе из банка;
- 2) избирает совет банка, ревизионную комиссию и определяет срок их полномочий;
- 3) принимает решение о размере и изменении уставного фонда;
- 4) определяет размер паевого взноса;
- 5) утверждает устав банка, положение о совете, правлении, ревизионной комиссии и вносит в них изменения;
- 6) рассматривает и утверждает годовой баланс банка, отчет о прибылях и убытках, заключение и отчет ревизионной комиссии;
- 7) распределяет прибыль и решает другие определяющие вопросы деятельности банка.

### ***Совет банка:***

- 1) назначает и освобождает от должности председателя и членов правления банка;

- 2) вносит предложения собранию акционеров (пайщиков) об увеличении (уменьшении) уставного фонда, изменении и дополнении устава банка и по другим вопросам, подлежащим рассмотрению собранием;
- 3) определяет основные условия предоставления кредитов;
- 4) решает вопрос об открытии филиалов и представительств банка;
- 5) определяет структуру и численность банка, его филиалов и представительств;
- б) контролирует работу правления.

***Правление банка:***

- 1) организует и осуществляет руководство оперативной деятельностью банка и обеспечивает выполнение решений собрания акционеров (пайщиков) и совета банка;
- 2) утверждает положения о структурных подразделениях, филиалах и представительствах банка;
- 3) решает вопросы подбора, подготовки и использования кадров;
- 4) рассматривает и решает другие вопросы деятельности банка.

При правлении банка обычно создаются кредитный комитет и ревизионная комиссия. В функции ***кредитного комитета*** входят:

- 1) разработка кредитной политики банка, структуры привлекаемых средств и их размещения;
- 2) разработка заключений по предоставлению наиболее крупных ссуд.

***Ревизионная комиссия*** избирается общим собранием участников и подотчетна совету банка. В состав ревизионной комиссии не могут быть избраны члены совета и правления коммерческого банка. Правление банка предоставляет в распоряжение ревизионной комиссии все необходимые для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка.

Организационная структура банка формируется из различных служб и подразделений, за которыми закреплены определенные обязанности.

В рамках выполнения данного исследования была проанализирована **организационная структура управления** ОАО «МКБ». Проведенный анализ показал, что существующая структура управления банка является линейно-функциональной по принципу своего построения. Функциональная модель исходит из необходимости выделения структурных подразделений банка соответственно предлагаемым рынку банковским продуктам и выполняемым операциям (кредитование, депозитная деятельность, расчетные и кассовые операции, валютные операции, операции с драгоценными металлами, гарантии и поручительства, трастовые и другие операции). Адекватно данным операциям в банке создаются группы, отделы, управления, организующие соответствующий вид банковской деятельности.

Функциональная модель считается классической и наиболее распространенной моделью организации банка. Данная структура предполагает наличие в банке квалифицированных руководителей – специалистов в соответствующих направлениях деятельности.

Такая организационная структура управления имеет ряд **преимуществ**:

- 1) конкретность заданий, конкретность ответственности, т.е. создаются хорошие условия для высокого уровня исполнительной дисциплины;
- 2) сбалансированность представленных работнику полномочий для выполнения функций с ответственностью за результат деятельности;
- 3) простота построения.

Но в тоже время, представленная организационная структура ОАО «МКБ» имеет свои **недостатки**:

- 1) руководитель ориентирован на получение эффекта в рамках своего подразделения, иногда в ущерб работы другого.
- 2) недостаточная гибкость структуры, затрудняющая её перестройку в условиях быстроменяющейся среды.

Задачи отдельного подразделения должны быть увязаны с общей целью банка. В налаживании координации важную роль играет установление полномочий подразделения при принятии решений. Для этого в ОАО «МКБ»

разрабатываются должностные инструкции, где фиксируются конкретные права и обязанности сотрудников, их полномочия. Полномочия устанавливаются через:

- 1) деловые цели, когда устанавливается абсолютный объем работы, выполняемой подразделением, объем работы на одного сотрудника, планируемые расходы на выполнение работ;
- 2) ограничение полномочий: при этом фиксируются разрешенная и неразрешенная деятельность, персональные установки в процессе выполнения операций, сужение полномочий при нарастающем рутинном характере выполняемых задач;
- 3) выделение определенного размера ресурсов, выделение строго определенного количества сотрудников, площади помещения.

В блок *общих вопросов управления* входит организация планирования, прогнозирования деятельности ОАО «МКБ», подготовки и разработки методологии, юридическая служба и служба безопасности. Назначение данного блока состоит в том, чтобы обеспечить целенаправленное развитие банка, выполнение стоящих перед ним задач, регулировать его доходы и расходы, снабжать необходимыми ресурсами, выполнять требования Центрального банка по основным направлениям деятельности (качеству активов, достаточности капитала, ликвидности и др.). Чаще всего такие вопросы решаются в рамках планово-экономического управления. Его деятельность сконцентрирована на анализе текущей деятельности (доходы, расходы, прибыль, ликвидность), формировании уставного капитала, планировании деятельности головного подразделения банка и филиалов, методическом обеспечении. В самостоятельное управление (дирекцию) может быть выделено управление финансами.

*Коммерческая деятельность* ОАО «МКБ» охватывает организацию различных банковских услуг – кредитование, инвестирование, валютные, трастовые и другие активные операции, связанные с обслуживанием клиентов на коммерческих (платных) началах. Этот блок является

центральным звеном, где зарабатываются банковские доходы. В этот блок обычно входят кредитное управление, операционное управление, управление операциями с ценными бумагами, валютными операциями и др. В составе коммерческого блока находится и отдел (управление) по операциям банка с ценными бумагами, который осуществляет прием, хранение, учет ценных бумаг, что позволяет банку получать за эту работу определенное комиссионное вознаграждение. Особенность структуры российских коммерческих банков заключается и в том, что в составе их коммерческого блока в силу неразвитости банковских услуг также отсутствуют специальные отделы по международным кредитно-расчетным операциям, операциям по управлению имуществом клиентов, по оказанию услуг населению и др.

**Финансовый блок** призван обеспечить учет доходов и расходов, собственной деятельности банка как коммерческого предприятия. В данный блок входят: бухгалтерия, отдел внутрибанковских расчетов и корреспондентских отношений, касса.

**Блок автоматизации** также является обязательным элементом структуры ОАО «МКБ». Денежные потоки (кредитование, расчеты и прочие операции), которые проходят через современный банк, невозможно обработать вручную, нужен комплекс технических средств, электронных машин, и, соответственно, особый технический блок, обеспечивающий электронную обработку данных.

**Административный блок** включает отдел кадров (управление персоналом) ОАО «МКБ», который обеспечивает набор сотрудников, отбор кандидатов на определенные должности, повышение квалификации работников кредитной организации, прием, продвижение по службе и увольнение персонала, секретариат, канцелярию, а также хозяйственные подразделения, осуществляющие обслуживание здания банка, его хозяйственных и социальных потребностей и т.п.

Проведенный анализ показал, что организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей банковского

менеджмента. Очень часто недостатки в организационных структурах приводили даже достаточно мощные и стабильные банки к кризисным ситуациям. Поэтому выбор организационной структуры, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность ОАО «МКБ», является стратегической целью менеджмента, основой диверсификации банковского обслуживания.

### ***2.3. Содержание организационной среды и показатели корпоративного духа ОАО «Московский кредитный банк»***

Рассмотрим содержание внутрикорпоративной среды ОАО «Московский кредитный банк»

В деятельности находят применение все виды мотивации. Наиболее широко используется подкрепительная мотивация. Принудительная мотивация, вопреки весьма распространенному мнению, не является доминирующей. На многих предприятиях и, в особенности на предприятиях сферы малого бизнеса, большое распространение находят методы социально-психологической мотивации.

Таблица 1.

Классификация типов организационной среды и результаты  
социологического исследования

Классификационные признаки и соответствующие им типы организационной среды	Количество ответов в % от общей численности опрашиваемых			
	всего	в т. ч. по группам		
		1	2	3
<b>Горизонтальный срез</b>				
<b>1 Ориентация на внешнюю/внутреннюю среду:</b>				
- рыночная культура	53	64	45	51
- традиционная культура	47	36	55	49
<b>1. 2 Уровень регламентации и формализации:</b>				
- бюрократическая культура	54	32	79	50
- культура неформальных отношений	46	68	21	50
<b>2. 3 Источники власти:</b>				
- культура собственности	38	30	42	41
- культура роли	31	33	24	35
- культура личности	8	7	3	15
- культура знаний	23	30	31	9
<b>3. 4 Отношение персонала к заданиям:</b>				
- культура абсолютного послушания	59	53	59	66
- культура инициативы и личных обязательств	41	47	41	34
<b>4. 5 Степень привлечения персонала к управлению:</b>				
- авторитарная культура	48	53	52	40
- демократическая культура	36	24	45	38
- либеральная культура	16	23	3	22
<b>5. 6 Направленность внимания:</b>				
- культура с ориентацией на задачу	75	54	84	88
- культура с ориентацией на сотрудников	25	46	16	12
<b>• 7 Преобладающий вид мотивации:</b>				
- культура, основанная на принудительной мотивации	26	13	34	32
- культура, основанная на подкрепительной мотивации	40	40	38	42
- культура, основанная на социально-психологической мотивации	34	47	28	26
<b>Вертикальный срез</b>				
<b>1. 1 Степень принятия ключевых ценностей:</b>				
1. - сильная культура	36	33	28	47
1. - слабая культура	64	67	72	53
<b>2. 2 Воспринимаемая степень единства и целостности:</b>				
- культура сотрудничества	54	68	43	51
- культура конфронтации	46	32	57	49
<b>3 Соответствие провозглашаемых ценностей реальности:</b>				
- культура реальных деклараций	55	63	42	59
- культура фиктивных деклараций	45	37	58	41
<i>1 – предприятия малого бизнеса, 2 – муниципальные унитарные предприятия среднего бизнеса; 3 – прочие предприятия среднего и большого бизнеса</i>				

Классификация и результаты оценки национальной составляющей  
внутрикорпоративной среды

Классификационные признаки и соответствующие им типы организационной культуры с точки зрения национальных особенностей	Количество ответов в % от общей численности опрошенных
<b>1 Признаваемый приоритет интересов:</b> - индивидуалистическая культура - групповая культура	43 57
<b>2 Отношение к неравноправию:</b> - культура с малой дистанцией власти - культура с большой дистанцией власти	28 72
<b>3 Отношение к неопределенности:</b> - культура, исключая неопределенность - культура, воспринимающая неопределенность	58 42
<b>4 Преобладающая линия поведения:</b> - мужественная культура - женственная культура	35 65
<b>5 Преобладающая ориентация:</b> - культура с долгосрочной ориентацией - культура с краткосрочной ориентацией	38 62
<b>6 Деятельностная ориентация:</b> - культура, ориентированная на процесс - культура, ориентированная на результат	48 52
<b>7 Отношение к природе:</b> - культура подчинения природе - культура господства над природой - культура гармонии с природой	13 23 64
<b>8. Характер устанавливаемых взаимоотношений:</b> - культура иерархических связей - культура индивидуальных связей - культура групповых связей	19 55 26
<b>9. Ориентация деятельности во времени:</b> - моноактивная культура - полиактивная культура - реактивная культура	34 21 45
<b>10. Представления о природе человека:</b> - культура с негативной оценкой человека и возможностей его изменения - культура с негативной оценкой человека и позитивной оценкой возможностей его изменения - культура с позитивной оценкой человека и возможностей его изменения	10 38 52

Результаты вертикального анализа позволили сделать вывод о наличии значительных неиспользуемых резервов роста организационной эффективности за счет повышения уровня организационной культуры.

Важной составляющей системного анализа организационной культуры является выявление культурных стереотипов поведения, обусловленных влиянием национальных особенностей и традиций. Разработан систематизированный перечень таких факторов, с использованием которого было проведено социологическое исследование на ОАО «Московский кредитный банк». Обобщенные результаты данного исследования представлены в таблице 2.

Работникам ОАО «Московский кредитный банк» присущ повышенный коллективизм. Принцип равенства доходов сегодня начинает уступать место рыночному принципу равенства возможностей. Это свидетельствует о том, что весьма распространенное мнение о предпочтении россиянами уравнилельных принципов социальной справедливости уже не соответствует действительности.

Работники ОАО «Московский кредитный банк» выбирают ситуации с умеренной степенью риска и предпочтение отдают работе, содержащей четкие и понятные инструкции по выполнению. Для них более характерной является краткосрочная ориентация во времени и реактивная культура, характеризующаяся выбором последовательности осуществляемых действий в зависимости от ситуации. Работникам предприятий в большей степени присуща линия поведения, обозначаемая как женская. Данная особенность является специфической для российского менталитета и отражает стремление к гармонии и способность к компромиссу. При установлении связей с другими людьми работники руководствуются, преимущественно, личным расположением к ним, а не оцениваемой полезностью связей. Эти и другие национальные особенности, присущие персоналу предприятий, позволяют положительно оценить те возможности, которыми располагает руководство в лице своих работников.

Наиболее очевидным психологическим результатом трудовой мотивации является удовлетворенность трудом. Уровень удовлетворенности работников трудом свидетельствует о том, насколько применяемые на предприятии методы управления и провозглашаемые ценности соответствуют мотивам трудовой деятельности и ценностным ориентациям персонала.

На основе анализа научных подходов к выявлению факторов удовлетворенности трудом может быть разработана классификация, согласованная с классификацией мотивов трудовой деятельности и включающая три группы факторов:

- факторы удовлетворенности, обусловленные действием рационалистических мотивов трудовой деятельности, в том числе:

- 1) условия и охрана труда;
- 2) организация труда;
- 3) отношение администрации к нуждам работников;
- 4) оплата труда, вознаграждения и льготы;

- факторы удовлетворенности, обусловленные действием социальных мотивов трудовой деятельности, в том числе:

- 1) морально-психологический климат в коллективе;
- 2) объективность оценки работы руководителем;
- 3) политика администрации;
- 4) информированность о делах в организации;
- 5) возможность влиять на дела в коллективе;
- 6) возможность карьерного роста;
- 7) стиль и методы работы руководителя;

- факторы, обусловленные действием мотивов самоактуализации, в том числе:

- 1) компетентность руководства;
- 2) возможность проявить творчество, продемонстрировать способности;
- 3) возможность ощутить собственную значимость;

4) возможность профессионального роста.

Проектирование процесса изменений организационной культуры предполагает выбор, в первую очередь, теоретической концепции, в рамках которой будут проводиться эти изменения и, во-вторых, построение алгоритма проектирования. В основу проектирования процесса изменений организационной культуры нами была положена концепция управляемого развития предприятия. При создании программы изменений организационной культуры мы исходили из алгоритма проектирования управляемого развития предприятия.

Программа построения организационной культуры ОАО «Московский кредитный банк» предполагала проведение шести последовательных шагов:

*Шаг 1. Проведение исследований.*

На первом шаге планируется проведение комплексного исследования по выявлению организационных ценностей персонала; ценностей высшего руководства предприятия; стимулируемых моделей поведения работников; моделей поведения, декларируемых высшим руководством в качестве поощряемых и неодобряемых.

*Шаг 2. Выявление и классификация основных проблем.*

На этом шаге выявляются основные противоречия и особенности организационной культуры.

*Шаг 3. Создание четкого видения будущего с определением основных критериев и показателей.*

На этом шаге проектируется четкое видение требований к персоналу организаций (с учетом функциональных обязанностей и т.д.) и желаемого состояния организационной культуры.

*Шаг 4. Выбор основной модели и методов осуществления изменений.*

В качестве основной модели изменений была выбрана система оценки персонала предприятия в форме периодической аттестации.

*Шаг 5. Проведение аттестации персонала организации.*

Поэтапное осуществление оценочных мероприятий с жесткой фиксацией результатов в уставленной форме. Выдача рекомендаций по улучшению рабочих показателей и рекомендации по корректирующим мероприятиям.

*Шаг 6. Корректирующие мероприятия по результатам аттестации.*

В качестве рекомендаций по результатам оценки выделены:

- направление для обучения в ВУЗах;
- установление надбавки;
- изменение в должности;
- направление на учебу для повышения квалификации и т.д.

*Шаг 7. Получение обратной связи от работников предприятия по решениям аттестации.*

На данном этапе проводится исследование (через анкетирование) мнения работников аттестуемых работников относительно адекватности применяемых методов оценки; адекватности оценок, полученных в результате аттестации и т.д.

*Шаг 8. Контроль за выполнением решений аттестационной комиссии.*

На данном этапе непосредственными руководителями в подразделениях проводится проверка выполнения работниками рекомендаций аттестационной комиссии и представление соответствующих данных в установленной форме.

Организационная культура является одним из направлений проведения организационных изменений в процессе реализации стратегии предприятия, и данное направление организационных изменений предполагает обязательное тщательное изучение и анализ состояния.

Таким образом, исследование особенностей организационной культуры явилось составной частью стратегического анализа в рамках выявления сильных и слабых сторон предприятия и, одновременно, *первым шагом*, разработанной нами *программы изменений организационной культуры*.

Практическая часть исследования проводилась в несколько этапов, каждый из которых решал свойственные только ему задачи.

1. Выявление организационных ценностей работников предприятия.
2. Выявление ценностей топ-менеджеров.
3. Выявление форм поведения работников, декларируемых высшим руководством организации в качестве поощряемых и неодобряемых моделей.
4. Выявление форм поведения работников реально поощряемых и, напротив, неодобряемых высшим руководством.

Результаты проведенного анализа стали основой *второго* и *третьего шагов* программы изменений организационной культуры (выявление, классификация основных проблем определение основных критериев изменений) и позволили осуществить выбор основной модели и методов проведения изменений (*четвертый шаг программы*). В качестве основной модели была выбрана периодическая аттестация персонала организации как часть системы оценки персонала. На полностью подготовленной методической базе была проведена аттестация персонала ОАО «Московский кредитный банк», что и составляло содержание *пятого шага программы изменений организационной культуры персонала* данной организации.

Результаты аттестации:

- индивидуальные оценки аттестуемых работников;
- рекомендации по улучшению (деятельности, профессиональных знаний и т.д.) стали основой *шестого шага программы изменений* - проведения корректирующих мероприятий. Для каждого аттестуемого работника был составлен план корректирующих мероприятий на период до следующей аттестации. Контроль за выполнением плана возложен на непосредственного руководителя. Непосредственный руководитель обязан представить информацию о выполнении плана в аттестационную комиссию один раз в год, одновременно с представлением Генеральному директору годового отчета о работе подразделения в целом (*восьмой шаг программы изменений*).

Данные, полученные в результате анкетирования, легли в основу процесса коррекции и доработки процедуры оценки персонала и, одновременно

с данными всех предыдущих этапов, дали возможность сформировать программу нейтрализации сопротивления изменениям.

Проектирование процесса изменений организационной культуры необходимо рассматривать как составную часть проектирования процесса организационных изменений предприятия в целом. Основопологающим, в данном случае, будет определение целей предприятия и выбор стратегии, соответствующей данным целям.

Определив цели и выбрав стратегию изменений (сердцевиной которой и является процесс организационных изменений), руководство решает следующий вопрос: можно ли воспользоваться уже существующими моделями процесса управления изменениями, либо попытаться создать собственную.

В качестве основных требований к процессу управления изменениями (в рамках лежащей в его основе концепции), как правило, выдвигаются его планомерная организация, конкретная направленность, возможность мотивации, контроль и коррекция. Всем этим требованиям отвечает концепция управляемого развития предприятия. Основные составляющие данной концепции: понятие о процессе управляемого развития предприятия; алгоритм проектирования управляемого развития предприятия; математическая модель оценки эффективности процесса управляемого развития предприятия позволяют проектировать процесс управления развитием предприятия.

Как уже отмечалось, проектирование управляемого развития объединяет воедино стратегию и тактику управления организационными изменениями, экономические и психологические составляющие процесса изменений.

Проектирование управляемого развития предприятия осуществляется с использованием алгоритма, который представляет собой схему, включающую последовательность базовых шагов подготовки процесса изменений и является инструментом для практического использования на предприятиях.

В условиях практического применения концепции управляемого развития предприятия, целесообразно создать самостоятельный алгоритм изменений организационной культуры. Ведь организационная культура является одной из основных областей организационных изменений, той, которая труднее всего поддается коррекции.

Разработанный *алгоритм совершенствования организационной культуры*:

1. Проведение исследований для выявления особенностей существующей организационной культуры:

- проведение исследования по выявлению организационных ценностей персонала;

- проведение исследований по выявлению ценностей высшего руководства предприятия;

- проведение исследования по выявлению стимулируемых моделей поведения работников, по выявлению мифов и преданий организации;

- проведение исследования по выявлению моделей поведения, декларируемых высшим руководством в качестве поощряемых и неодобряемых.

2. Выявление и классификация основных противоречий:

а) внутри существующей организационной культуры:

- между группами работников, различающихся по полу, возрасту, стажу работы на предприятии, статусу, профессии и т.д.;

- внутри производственных групп и коллективов;

б) между организационными ценностями и ценностями, соответствующими изменившейся стратегии предприятия:

- необходимо провести анализ расхождений между требованиями к персоналу организации, реально подкрепляемыми высшим руководством и требованиями, описанными организационными ценностями, нормами, моделями поведения.

3. Создание четкого видения будущего с определением основных критериев и показателей:

а) На данном этапе формулируются параметры новой организационной культуры через описание:

- требований к знаниям, умениям и навыкам работников с учетом занимаемой должности;
- правила поведения в конфликтных ситуациях;
- нормы и формы общения между членами организации;
- нормы и формы общения с клиентами;
- изменившиеся организационные ценности и т.д.

Чаще всего основные положения организационной культуры (именно на данном этапе) документально закрепляются руководством в форме Корпоративного руководства (либо Памятки для работников предприятия);

б) После формулирования основных составляющих новой организационной культуры необходимо описать критерии, по которым можно оценить степень соответствия/несоответствия работников новой культуре.

Выделенные критерии должны быть максимально адекватны, во-первых, параметрам новой организационной культуры, во-вторых, выполняемым функциональным обязанностям.

Все выделенные критерии должны поддаваться измерению (в той или иной форме). В дальнейшем на основе данных критериев возможно полное и четкое описание должностных обязанностей персонала организации.

4; Выбор основной модели и методов осуществления изменений.

а) В качестве основных моделей изменений могут выступать:

- использование организациями собственных СМИ;
- создание системы ротации персонала;
- создание системы обучения (повышения квалификации) персонала;
- работа с кадровым резервом (формирование и планирование карьеры специалистов);
- создание системы оценки персонала;
- создание системы адаптации персонала.

На наш взгляд, самой эффективной моделью изменений в условиях крупного промышленного предприятия является создание системы оценки персонала;

б) Выбор методов проведения изменений должен основываться с учетом:

- особенностей выбранной модели изменений;
- длительности существования организации;
- половозрастного состава;
- имиджа организации;
- выявления агентов и контрагентов изменений;
- особенностей существующей организационной культуры и т.д. Этот этап работы является самым интересным, творческим, но, одновременно, и самым сложным:

- всесторонне проанализировать научные разработки в интересующем направлении;

- проанализировать весь накопленный опыт применения методов для реализации избранной модели изменений;

- выбрать адекватные методы.

в) Подробное описание модели изменений организационной культуры (с полным методическим обоснованием) и составление программы реализации мероприятий по изменениям.

Важнейшим условием данного этапа является обязательное документальное оформление проводимых мероприятий (формы учета, методики и т.д.). Любая модель должна быть описана и принята соответствующим лицом (или группой лиц), выступившим инициатором изменений.

5. Проведение мероприятий в строгом соответствии с описанной моделью изменений организационной культуры.

На данном этапе происходит поэтапное осуществление мероприятий с жесткой фиксацией результатов в установленной форме. По окончании или в

процессе изменений необходимо выдавать рекомендации по улучшению рабочих показателей и по формированию корректирующих действий.

6. Проведение корректирующих действий в процессе, либо по окончании процесса изменений.

По продолжительности воздействия корректирующие действия делятся на:

- оперативные (немедленное воздействие);
- пролонгированные (составление и реализация комплексного плана индивидуального развития работника, построенного с учетом рекомендаций, либо плана корректирующих мероприятий по реализации процесса изменений).

Одновременно с этим они могут касаться:

- нормализации деятельности одного работника; ^
- нормализации процесса изменений (воздействие на группу/группы работников, организацию в целом).

Индивидуальный план развития работника составляется на определенный период. Мероприятия, содержащиеся в плане, должны быть подобраны таким образом, чтобы быть реально достижимыми в установленный промежуток времени.

7. Получение обратной связи от работников предприятия о процессе изменений.

Получение обратной связи является необходимым условием проведения изменений организационной культуры. Обратная связь является основой для получения информации относительно:

- адекватности применяемых методов изменений;
- состояния самого процесса изменений;
- необходимости и направленности корректирующих мероприятий процесса изменений;
- отношения работников к процессу изменений;

- сторонников и противников процесса изменений. Обратная связь может осуществляться через применение следующих методов:

- анкетирование работников предприятия;
- беседы;
- опросы;
- проведение собраний трудовых коллективов;
- прочих социально-психологических методов.

8. Контроль за выполнением корректирующих действий. В зависимости от формы корректирующих мероприятий, контроль за их выполнением осуществляют разные лица.

1) Контроль за выполнением оперативных корректирующих действий на отдельных работников осуществляют руководители подразделений (непосредственные руководители), являющиеся, как правило, менеджерами изменений.

2) Контроль за корректирующими действиями по нормализации процесса изменений осуществляют менеджеры изменений, либо топ-менеджеры организации.

3) Контроль за выполнением индивидуальных планов развития работников осуществляют непосредственные руководители, которые, в свою очередь, обязаны отчитываться о выполнении плана перед менеджерами изменений.

4) Контроль за реализацией планов корректирующих мероприятий осуществляют топ-менеджеры.

Поэтапное выполнение всех шагов описанного алгоритма позволяет повысить эффективность проводимых организационных изменений, в том числе и изменений организационной культуры. Неоспоримым преимуществом используемой базовой концепции - концепции управляемого развития предприятием — является тот факт, что изучение социально-психологических характеристик управленческого взаимодействия включено в нее в качестве основного условия повышения эффективности управления современными

менной организацией. Более того, опыт практического применения модели управляемого развития предприятием позволяет говорить о явных трудностях в оптимизации руководства организацией без учета социально-психологической составляющей управленческого взаимодействия. Ведь в управленческом взаимодействии выделяются две тесно взаимосвязанные стороны, руководство и исполнение, объединение которых происходит на основе единой цели.

Сложность и интегрированность управленческого взаимодействия проявляются в психологических механизмах и способах воздействия руководителей и исполнителей, которые выражаются в самых разнообразных психологических проявлениях.

Таким образом, еще одной сильной стороной данной модели управления организационными изменениями является необходимость и возможность исследования обеих взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга сторон управленческого взаимодействия: руководства и исполнения.

#### ***2.4. Анализ проблем в системе управления персоналом банка***

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед филиалами ОАО «МКБ», является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. Текучесть персонала объясняется целым рядом ***причин***. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об ***объективных причинах***, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду – возрастает независимость работника, снижается его лояльность к банку, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше. ***Субъективных причин***

значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах. Существенное значение имеют также система управления и степень участия сотрудников филиалов ОАО «МКБ» в управленческом процессе.

Систематический сбор информации и последующее проведение корреляционного анализа полученных данных позволит определить тот уровень текучести персонала, при котором его влияние на эффективность деятельности филиалов банка становится ощутимым (критическое значение).

**Кадровый состав** банковских работников ОАО «МКБ» неоднороден и содержит **три группы работников**. Различия между группами заключаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и месте, занимаемом в банковской иерархии.

Первая группа – квалифицированные работники среднего и старшего возраста. Из них особенно продуктивны 45 – 55-летние сотрудники со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это, начальники отделов и ведущие специалисты. Они в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в банковской сфере. Большинство из них – женщины, имеющие средне-специальное бухгалтерское и высшее финансовое образование. Сотрудники, составляющие первую банковскую группу, с трудом воспринимают изменения в условиях работы, поток новых банковских инструкций и наличие неопределенности в содержании работы. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок.

Вторая группа банковских работников – люди активного трудоспособного возраста 35 – 50 лет, пришедшие в банк из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: преимущественно экономисты и компьютерщики. Практически все они имеют высшее образование и психологически готовы к смене профессии в силу высокого интеллектуального потенциала. В ОАО «МКБ» ставится условие получения второго экономического образования, если сотрудник имеет непрофильный

относительно банковской сферы диплом. Банковские служащие из этой группы сталкиваются с необходимостью профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиска новых профессиональных контактов. Не последнее место среди этих проблем занимают трудности, связанные с преодолением сопротивления со стороны банковских работников первой группы, не желающих отдавать высокие должностные места пришедшим «новичкам».

Третья группа в ОАО «МКБ» состоит из молодых людей 20 – 30 лет, занимающих в банке различные должностные посты, начиная от бухгалтера и заканчивая операционистом. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы в России, или закончили среднюю общеобразовательную школу и специализированные банковские курсы. Работники этой категории уверенно чувствуют себя в новых экономических условиях, и может сложиться впечатление, что эта группа банковских служащих является наиболее благополучной. Однако это не совсем так. Трудности, с которыми сталкиваются молодые банковские служащие, обусловлены отсутствием сформированного и стабильного профессионального сообщества. Они работают в условиях острого дефицита или полного отсутствия профессиональной преемственности. Не существует необходимых и принятых всеми морально-этических ценностей, регламентирующих взаимодействия в банке, не разработаны эффективные правовые механизмы банковского дела, требует существенной доработки комплекс банковских инструкций. В результате со стороны молодой группы банковских работников не происходит планомерно-поступательного включения в профессию с формированием адекватной самооценки своих возможностей и планированием карьерной перспективы.

Отсутствие фактора профессиональной преемственности проявляется также в группе молодых банковских служащих, работающих на низших ступенях банковской иерархии, например в должности операционистов и кассиров. Эта должность стоит ниже статуса охранника, и, несмотря на то,

что банковская сфера является сейчас престижной и сравнительно высокооплачиваемой, операционисты и кассиры часто недовольны своим положением в банке. Кроме этого, многие из них излишне формализуют взаимоотношения с клиентами, не придавая должного значения психологическим факторам: работают оперативно и четко, но без обольстительной «американской» улыбки.

Кроме наличия хронического разрушающего стресса в банковской сфере имеются еще особые причины, указывающие на необходимость организации специализированной социально-психологической поддержки. Довольно жесткими являются общие профессиональные требования к работникам банковской сферы.

Во-первых, это обязательное условие высокого профессионализма, достигаемого в процессе образования (пять лет) и практической деятельности (не менее трех лет) с последующим регулярным повышением квалификации. Следовательно, банковский служащий затрачивает больше времени на получение образования и опыта, чем другие специалисты. В связи с этим ценность банковского состава является высокой по причине временных и финансовых сложностей его обновления или замены.

Во-вторых, обязательным является наличие в банке положительного социально-психологического климата и регуляции взаимодействия между служащими посредством четких морально-этических норм. Из-за закрытости банковской сферы и обязательности неразглашения банковской тайны текучесть кадров здесь особенно нежелательна. По существу, уход служащего любого ранга, обладающего конфиденциальной информацией, может грозить банку серьезными финансовыми проблемами. Особая атмосфера, положительный социально-психологический климат может удержать и стабилизировать недовольного работника и, следовательно, предотвратить «утечку» секретной информации.

В-третьих, необходимо, чтобы в ОАО «МКБ» стабильно поддерживалась система четкой иерархии. Поэтому возникающие социально-

психологические противоречия во взаимодействиях руководства и исполнителей могут быть смягчены специальными мероприятиями, направленными на снижение напряженности в коллективе.

В-четвертых, банковская сфера предъявляет высокие требования к точности работы специалистов. При этом наличие благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе снижает вероятность ошибок, «стоимость» которых нередко измеряется числом со множеством нулей. Наоборот, в коллективе, в котором присутствует напряженная и нервная обстановка, риск возникновения таких ошибок, а, следовательно, и финансовых убытков значительно возрастает.

И наконец, в-пятых, предъявляются высокие требования к надежности банковских сотрудников. При отсутствии в современных условиях четкой правовой регламентации банковской деятельности экономически более выгодным является формирование штата постоянных сотрудников, преданность которых проверена годами совместной работы, нежели вынужденная смена кадрового состава.

Поэтому организация службы социально-психологической поддержки в ОАО «МКБ» и его филиалах даже более актуальна, нежели в других сферах профессиональной деятельности.

**Оплата труда** в банке играет двоякую функцию: с одной стороны, обеспечивает воспроизводство рабочей силы, иными словами, поддержание и улучшение условий жизни работника, а с другой стороны – стимулирует работников к повышению производительности труда и качеству обслуживания. Мотивационный механизм заработной платы имеет определяющее значение. Однако это значение обусловлено не только долей заработной платы в общем доходе работника (как правило, более 70%). Традиционно в сознании работника банка заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета и косвенно выражает его социальный статус.

## **Глава III. Предложения по укреплению корпоративного духа ОАО «Московский кредитный банк»**

### ***3.1. Принципы внутрикорпоративных отношений для укрепления корпоративного духа***

Проведенное на ОАО «Московский кредитный банк» исследование взаимосвязи корпоративного духа, трудовой мотивации и организационной культуры позволило сформулировать основополагающие принципы, которые должны быть положены в основу формирования механизмов управления персоналом на отечественных предприятиях с учетом выявленных особенностей мотивационной структуры и ценностных ориентаций работников:

- принцип соответствия применяемых видов трудовой мотивации особенностям мотивационной структуры, ценностных ориентаций и культурных стереотипов поведения работников;

- принцип параллельного удовлетворения первичных и высших потребностей (социальных и потребностей самоактуализации) работников. В условиях, когда возможности высокой оплаты труда на большинстве российских предприятий являются весьма ограниченными, поддержание и развитие трудовой мотивации путем воздействия на высшие потребности, являющиеся, как показало исследование, достаточно развитыми у работников, позволяют задействовать весьма существенные резервы активизации человеческого фактора;

- принцип нахождения оптимального баланса между так называемой положительной (позитивной) и отрицательной (негативной) мотивацией. В результате проведенных исследований было установлено, что в целом более эффективным является положительное мотивационное управление. В то же

время было выявлено наличие работников, проявляющих большую чувствительность к отрицательному мотивационному управлению (18% респондентов, принявших участие в опросе). Такие работники быстрее и сильнее реагируют на действия, влекущие наказание или лишение желаемого блага или даже такую возможность и дают больший прирост результативности в ответ на него. Наиболее негативный вариант – это отсутствие как положительной, так и отрицательной мотивации;

- принцип обеспечения необходимого баланса между индивидуальной и коллективной мотивацией к труду. При этом следует учитывать, что по мере усиления коллективной мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми. Это положение имеет принципиальное значение для понимания того, насколько велика роль коллективной мотивации в управлении персоналом.

Первым шагом в проектировании и внедрении системы управления персоналом с использованием указанных принципов является выбор видов мотивации с учетом особенностей мотивационной структуры работников. Предложенная в работе классификация мотивов трудовой деятельности позволяет не только четко систематизировать их в соответствии с человеческими потребностями, но и создать типологию работников в зависимости от преобладающих мотивов труда, увязав ее с методами мотивации, предпочтительными для каждого типа работников.

Каждый вид мотивации располагает широким арсеналом средств воздействия на трудовую активность работников.

В соответствии с установленными принципами выбор предпочтительных видов мотивации должен осуществляться также с учетом ценностных ориентаций и культурных стереотипов поведения работников, обусловленных национальными особенностями и традициями. В работе приводится сравнительный анализ особенностей трудового поведения с учетом следующих культурных факторов: индивидуализм – коллективизм, дистанция власти, восприятие неопределенности, мужественность –

женственность, долгосрочная – краткосрочная ориентация, деятельностная ориентация, отношение человека к природе, отношения между людьми, организация деятельности во времени и представления о природе человека. Проведенный анализ особенностей трудового поведения позволил систематизировать представления о взаимосвязи мотивационных и культурных аспектов в управлении и подойти с научно обоснованных позиций к выбору видов и инструментов трудовой мотивации и формированию организационной культуры, обеспечивающей развитие мотивационного потенциала персонала организации.

Важным шагом в построении систем управления персоналом является нахождение оптимального баланса между индивидуальной и коллективной мотивацией к труду. В работе обосновывается, что коллективным субъектом деятельности, заключающим в себе наиболее мощный мотивационный потенциал, является команда, как особый тип рабочей группы, для которой характерно:

- ценностно-ориентационное единство членов команды;
- совместная работа на общий результат в сочетании с личной ответственностью за вклад в дело команды;
- сотрудничество, основанное на взаимной поддержке, взаимозаменяемости, взаимных обязательствах и доверии в сочетании с независимостью членов команды, их уверенностью в собственных силах;
- минимизация статусных различий, независимость влияния члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью;
- коллективное обсуждение и решение проблем, сопровождающееся критическим анализом точек зрения всех членов команды;
- высокая адаптивность к изменениям, готовность принимать нестандартные решения;
- открытость, искренность идей и чувств, эмоциональная связь членов команды, уважение к индивидуальности, дух партнерства и товарищества.

Эффективная система управления профессионально-квалификационным продвижением должна включать три взаимосвязанные подсистемы:

1. исполнителей (работников);
2. работ (рабочих мест, должностей);
3. информационного обеспечения.

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников), подсистема работ - сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для предприятия (организации). Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и тем самым способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.

Рассмотрим систему управления профессионально-квалификационным продвижением персонала ОАО «Московский кредитный банк».

Управление карьерой осуществляется через программы продвижения работников по службе, позволяющие им раскрывать свои способности и применять их наилучшим с точки зрения организации образом.

### ***3.2. Разработка системы профессионально-квалификационного продвижения работников на основе укрепления корпоративного духа***

***Система профессионально-квалификационного продвижения работников*** (далее - ***СПКПР***) призвана решить задачу максимальной активации трудового потенциала работников, создания условий для удовлетворенности человека своим трудом и развития всех его способностей.

Понятия «СПКПР» и «карьера» являются близкими по смыслу, но не одинаковыми по содержанию.

Если карьера - это фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест), то под СПКПР понимается предлагаемая организацией совокупность форм, методов и средств, направленная на планомерное и заранее спроектированное обучение и перемещение рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низших к высшим ступеням профессионального мастерства, которые работник потенциально может пройти.

Совпадение намеченного пути в СПКПР и фактической карьеры на практике происходит довольно редко. Современная технология часто обуславливает ограничение вертикальной профессиональной мобильности работающих. Например, прежде (при централизованном управлении экономикой) в силу гораздо большей специализации производственного оборудования и технологий квалификационный и профессиональный рост занятых происходил преимущественно в рамках данной отрасли и какого-то одного предприятия. Иначе говоря, работники, обычно начиная свою трудовую деятельность с низшей иерархической ступени, по мере приобретения опыта и той или иной квалификации продвигались по профессиональной и служебной лестнице. Рыночный же механизм во всех его проявлениях ведет к интенсивной универсализации квалификации, и она все больше теряет связь с данным конкретным предприятием или отраслью. В результате горизонтальные профессиональные перемещения работников, получивших специальную профессиональную подготовку для различных должностных уровней, происходят гораздо чаще, чем традиционный для прежнего времени служебный рост.

Исходя из этого, индивидуальный план продвижения составляется на основе личных запросов и пожеланий работников ОАО «Московский кредитный банк» применительно к тем должностям, по которым на перспективный период определена дополнительная потребность. При выборе

варианта индивидуального продвижения учитываются общеобразовательный уровень работника, предшествующая профессиональная подготовка и уровень квалификации. Это позволяет обоснованно выбрать трудовую карьеру и определить оптимальный вариант овладения желаемой профессией или должностью.

Система профессионально-квалификационного и должностного продвижения включает аттестацию работников, создание резерва на конкурсное замещение должностей, стажировку и обучение кандидатов на продвижение. Для лиц, не имеющих склонности к предпринимательству и руководящей работе, следует шире практиковать квалификационное продвижение (повышение разряда, класса или категории) в рамках той же профессии или должности. Но во всех случаях при решении вопроса о продвижении работника принимается во внимание его способность к совмещению профессий или должностей, а также достаточная подготовка к работе.

Систему служебно-профессионального продвижения, сложившуюся на ОАО «Московский кредитный банк», можно рассмотреть на примере линейных руководителей организации. Для руководителей она предусматривает пять основных этапов подготовки:

1. работа со студентами старших курсов вузов или направленными на практику. Менеджеры по управлению персоналом совместно с линейными менеджерами проводят подбор студентов, наиболее способных и склонных к руководящей работе, и контролируют их подготовку к конкретной деятельности в подразделениях. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдаются характеристики-рекомендации для направления на работу в соответствующее подразделение данной организации.
2. работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Им назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они должны пройти курс начального обучения. Кроме этого

предусматривается стажировка в других подразделениях. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик руководителей стажировки подводятся итоги стажировки и делается первый отбор для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности.

3. работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе в течение 2 - 3 лет проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этого этапа на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного специалиста проводятся вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор предлагаются для выдвижения на вакантные должности или зачисляются в резерв. Остальные продолжают работать на своих должностях - возможны горизонтальные перемещения.
4. далее работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным руководителем среднего звена закрепляется начальник - руководитель высшего звена. Он совместно с менеджерами по управлению персоналом на основании проведенного анализа личных и профессиональных качеств претендента составляет для него план подготовки. На этом этапе предусматривается стажировка в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации, а также проводятся тестирования, после чего выносятся предложения о дальнейшем продвижении.
5. работа с линейными руководителями высшего звена. Назначение руководителей на высшие посты - очень сложный процесс. Одна из главных трудностей - большое количество требований, которым должен удовлетворять кандидат. Он должен хорошо знать отрасль и организацию, иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах. Ротация должна начинаться заблаговременно. Отбор на

выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена управления должен осуществляться на конкурсной основе.

Профессионально-квалификационное продвижение предусматривает рациональное использование как накопленного, так и приобретенного работником потенциала на основе оптимального сочетания его запросов и интересов с возможностями организации. Управление этим процессом, выступая как составная часть управления персоналом, подразумевает создание таких условий, при которых изменение статуса работников и их добровольное перемещение в ту или иную социальную группу, обусловленные стремлением к удовлетворению личных потребностей, осуществлялись бы планомерно и в направлениях, желательных для производства, трудового коллектива и общества.

Следует подчеркнуть важное значение оценки потенциала работников, которая в отличие от оценки выполненной работы ориентирована на будущее. При принятии решения о перемещении работника необходимо ответить на вопрос: какие более значимые и сложные задания мог бы оцениваемый выполнять в будущем? Между горизонтальными перемещениями и переводом на более высокую должность для работников с большим потенциалом существует тесная взаимосвязь, так как предпосылкой для повышения в должности часто является повышение квалификации (расширение диапазона квалификации).

Как показало исследование взаимосвязи организационной культуры и мотивации труда по ОАО «Московский кредитный банк», успешность продвижения работников в организации зависит от действия следующих групп факторов:

- 1) социально-профессиональных - общие и специальные знания, квалификация, профессиональные способности и производственные успехи, опыт и качество работы, содержание труда (разнообразие и сложность выполнения приемов и операций);

2) личностных - работоспособность, социальная и политическая активность, ориентация и установки, социально-технологические качества (коммуникабельность, конформум, принципиальность и др.);

3) случайных - хорошие отношения с руководством, удачное стечение обстоятельств и др.;

4) демографических - пол, возраст, внешние природные данные.

Одним из основных условий эффективности процесса профессионального продвижения является четкая организация функций приема, перемещения, расстановки и обучения рабочих кадров. Без четкой координации потоков принимаемых, обучаемых и перемещаемых рабочих невозможно достичь требуемого уровня управляемости процессами межпрофессиональных перемещений. Основными предпосылками для создания такой системы являются: наличие значительного количества рабочих мест малоквалифицированного труда; высокий образовательный уровень рабочей молодежи, ее повышенные запросы к характеру и содержанию выполняемой работы; широкий диапазон рабочих профессий - от малоквалифицированного до высококвалифицированного труда; значительные возможности внутризаводского перемещения кадров, вытекающие из организационной структуры предприятия; наличие базы профессионально-технического обучения.

Следует отметить, что возможности СПКПР ограничены, так как распределение работ по профессионально-квалификационному уровню представляет собой усеченную пирамиду, в основании которой сконцентрированы неквалифицированные и низкоквалифицированные работы, а в верхней, меньшей по площади, - средне- и высококвалифицированные.

Важной характеристикой профессиональных перемещений является их направленность: вертикальное, горизонтальное и нисходящее профессиональное перемещение, связанное с понижением классификационной категории, переводом на нижеоплачиваемую или на

менее содержательную работу по состоянию здоровья либо в силу других объективных причин.

Помимо обеспечения высококвалифицированных рабочих мест требуемым количеством подготовленных работников, а также обеспечения возможности функционирования рабочих мест, не привлекательных с точки зрения содержания и условий труда, СПКПР направлена на сохранение здоровья и устойчивой работоспособности, максимально возможное удовлетворение потребностей рабочего, создание условий для гармоничного развития личности.

Таким образом, СПКПР может рассматриваться как сложная динамическая система, основными подсистемами которой являются: моральное и материальное стимулирование, подбор контингента работников на продвижение, их подготовка и переподготовка, планирование, учет и контроль действия всей системы в целом. Роль и взаимодействие этих подсистем на различных ступенях профессионального перемещения рабочих обеспечивают эффективную реализацию СПКПР. При ее разработке исходят из следующих методических принципов:

- 1) последовательного, планомерного, непрерывного движения работников от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;
- 2) построения трудовой карьеры работника таким образом, чтобы на каждой последующей работе максимально использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;
- 3) непрерывного развития и обогащения общеобразовательного, культурного уровня и профессионального опыта работников, сохранение здоровья; первоочередное профессионально-квалификационное продвижение работников, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;
- 4) равенства условий для всех кандидатов, претендующих на продвижение, с точки зрения образовательного уровня работника, его стажа,

профессиональных запросов, деловых и личностных качеств, данных профподбора;

5) преимущественного предоставления работы на местах с благоприятными условиями труда по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

6) информированности работников предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

7) моральной и материальной заинтересованности работников в профессионально-квалификационном росте;

8) создания благоприятных условий для профессионально-квалификационного продвижения отдельных социально-демографических групп (молодежи, женщин и т.д.).

СПКПР - это замкнутая система, которая создает прямую зависимость между продвижением и работой каждого работника над собой; ставит всех работников в равные условия профессионального роста; раскрывает перед каждым из них реальные перспективы повышения профессионализма, продвижения по должности, получения интересующей его специальности и т.д.

Программы планирования карьеры специалистов необходимо рассматривать как элемент «мягкого» кадрового планирования для гарантии обеспечения организации необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу программы закладывается соединение потребностей организации с интересами (профессиональными и личными) ее работников. Это осуществимо в том случае, когда организация и конкретно кадровые службы предпринимают усилия к тому, чтобы поддержать интерес работника к своей карьере, и предлагают дополнительные возможности сотрудникам для того, чтобы подготовить себя к более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работе (развитие по

горизонтали) и, возможно, достичь более высокого служебного положения (развитие по вертикали).

В случае оценки деятельности специалиста как превосходящей установленные стандарты он может рассматриваться как кандидат в «группу резерва», но само участие в программе является добровольным делом.

«Резерв» ОАО «Московский кредитный банк» комплектуется на конкурентной основе, состав группы подвижен и регулярно изменяется в зависимости от жесткой оценки объективных результатов деятельности участника в рамках программы. Это обеспечивает:

- 1) ежегодный отбор и оценку деятельности;
- 2) ротацию и закрепление за менеджером, попавшим в «резерв», каждый раз новых должностных обязанностей, содержащих серьезный «вызов» его способностям и упорству в достижении целей наряду с возможностями ускоренного приобретения практического опыта и знаний;
- 3) «отсев» участников, не справившихся с новыми обязанностями, и ежегодный пересмотр состава участников.

Руководителю принадлежит право одобрить или отвергнуть предложенный работником план по развитию карьеры. Он может ввести необходимые, на его взгляд, коррективы в карьерные планы работника. Реализуется это влияние через анализ и оценку предложений, внесенных работником, которые рекомендуется проводить в достаточно мягкой и откровенной форме, действуя убеждением.

При этом речь не идет о том, чтобы обещать работнику конкретную должность к определенному сроку. Содержанием плана является прежде всего выбор направления профессионального развития и личностного роста сотрудника. Этот выбор можно (оформить как список из нескольких функциональных специализаций (возможно, и наименований должностей), в принципе соответствующих потенциальным возможностям кандидата и одновременно его интересам, с одной стороны, и учитывающих перспективные потребности фирмы - с другой.

Назначение программы с точки зрения целей ОАО «Московский кредитный банк» состоит в повышении уровня заинтересованности работников, участвующих в программе; в выявлении работников с высоким потенциалом к продвижению и в подготовке резерва, способного в будущем успешно руководить структурными подразделениями более высокого уровня.

Программа включает следующие элементы:

- ответственность руководителей за развитие подчиненных и прямая вовлеченность руководителей высшего уровня в вопросы подбора и развития персонала;
- увязка с ежегодной оценкой деятельности работников;
- стимулирование сотрудников к разработке индивидуальных планов развития карьеры и к их реализации;
- создание благоприятных условий для повышения профессионального уровня и развития сотрудников (обучение, подбор должностных обязанностей и разовых заданий с учетом карьерных интересов и возможностей сотрудника, кураторство);
- организация эффективной внутрифирменной системы повышения квалификации работников, в том числе участвующих в программе;
- выявление на конкурсной основе сотрудников с высоким потенциалом к продвижению и интенсивная работа с этой конкурентной группой (как важнейшая составная часть общей программы планирования карьеры) для решения задач комплектования специалистами самой высокой квалификации и создания резерва руководителей;
- применение ротации (спланированной смены должностей), включая и ротацию по подразделениям, как формы практической подготовки на конкурсной основе сотрудников с высоким потенциалом к продвижению;
- эффективное информационно-методическое сопровождение программ планирования карьеры и особенно группы резерва, техническая помощь кадровых служб в обучении сотрудников методам планирования своей карьеры.

Руководители отвечают за развитие подчиненных, ведь достижение целей организации, подразделения обеспечивается ими через работу коллектива сотрудников.

Кадровая политика должна предусматривать жесткую зависимость выдвижения руководителей разного уровня от их усилий (и умения) в части работы с подчиненными. содействия профессиональному развитию и служебному росту сотрудников. (Соответствующие усилия и результаты должны учитываться, в том числе в ежегодной оценке деятельности руководителя и при его аттестации.) Каждый из них должен стимулировать интерес сотрудников к развитию карьеры и оказывать помощь подчиненному в реализации программы «планирования карьеры».

Для обеспечения межфункциональной ротации и объективного квалифицированного подхода в управлении программой обычно создается комиссия из руководителей подразделений. Представляя свои кандидатуры на комиссии, управляющий должен отстоять свой выбор перед коллегами. Вслед за «номинацией» и представлением следует процедура отбора меньшей группы в качестве «резерва», с которым будет проводиться дополнительная, особенно тщательная работа.

Одним из основных условий эффективного функционирования СПКПР ОАО «Московский кредитный банк» является ее организационное обеспечение, которое предусматривает: определение подразделений и отдельных исполнителей, организующих и обеспечивающих функционирование системы на всех уровнях управления (от структурного подразделения до предприятия в целом): установление их взаимоотношений при управлении процессами внутризаводского; движения рабочих; разработку необходимой документации. Функциональное управление продвижением осуществляют службы труда путем выделения в каждом функциональном звене специальных работников, которые передают команду по профессиональному продвижению соответствующим звеньям линейного управления. В управлении персоналом такие работники образуют бюро

профессионального продвижения, которое производит работу по планированию перемещения работников в связи с профессиональным продвижением.

## Заключение

Основные выводы по работе:

1. корпоративный дух неотделим от управленческой деятельности в организации. Процесс их взаимодействия имеет серьезное социальное содержание и может иметь такие же социальные последствия. Именно поэтому к основным параметрам в управлении следует относиться с осторожностью, чтобы не нарушить устойчивость социальной организации, не вызвать внутреннее напряжение;
2. уровень развития внутрикорпоративных отношений находится в прямой зависимости от состояния совокупного интеллектуального потенциала общества, его способности производить, усваивать и практически использовать новые знания, приборы и материалы, а также новые технологии;
3. организационная культура в её связи с корпоративным духом может рассматриваться как убеждения и знания, распространенные среди членов организации, однако культура важна для создания знания организацией. В свою очередь знание оказывается важнейшей составляющей частью инновационной деятельности социальных субъектов, т.е. сферой деятельности, направленной на получение нового знания и способствующей решению задач в интересах общества и отдельной личности/

Начало XXI века – время динамичных изменений условий производства: ускорение нововведений, поиск высококвалифицированных кадров, тесное переплетение технологических, социально-экономических, и политических процессов и их глобальное воздействие на экономику требуют новых подходов к менеджменту.

Необходимо отметить, что концентрация внимания руководства ряда банков только на сосредоточении финансовых ресурсов недостаточно для удержания банковского бизнеса «на плаву». Важно комплексное

использование имеющихся внутренних резервов – от материальных до человеческих. Практика бизнеса свидетельствует, что невозможно рассчитывать на успех в современном высококонкурентном производстве, если использование передовых технологий не подкрепляется должным вниманием к управлению, или продолжают использоваться преимущественно административные, механические принципы руководства.

Оптимизация задействования человеческих резервов может существенным образом сказаться на достижении положительного результата – выйти из ситуации сегодняшнего дня как минимум непобежденными и минимальными финансовыми издержками. Поэтому в настоящее время главное внимание уделяется социальному аспекту управления, основные усилия менеджмента направлены на человека, на формирование коллектива, способного к совместной работе, к достижению поставленных целей с наибольшей эффективностью. Управление кадрами является важной функцией любой организации и особенно банка, поскольку в центре этой деятельности всегда находятся люди.

Выбор оптимальной системы управления персоналом является одной из первостепенных задач бизнеса, стратегии банка. В рамках стратегического планирования должна решаться задача разработки и внедрения процесса работы с персоналом, построенного таким образом, чтобы желаемый результат достигался кратчайшим путем. Профессионализм персонала вместе с грамотной системой управления человеческими ресурсами являются одними из решающих факторов конкурентоспособности банка. Поэтому необходимо периодически проводить диагностику общей системы управления, организации циркулирования информационных потоков между структурными единицами и выборочный анализ делового потенциала его работников.

4. Проведенный анализ показал, что основной проблемой российских банков является увеличение текучести кадров. Полностью устранить текучесть персонала невозможно. Более того, большинство

специалистов отмечает, что полное отсутствие текучести тоже негативно влияет на работу банков, приводя к возникновению проблемы развития, как персонала, так и банка в целом. Отсутствие текучести может стать причиной застоя, в то время как банку необходимы динамичные изменения. Кроме того, отсутствие текучести персонала может свидетельствовать о его низком профессиональном уровне, который просто не позволяет найти работу в другом банке.

5. такие важные факторы культуры в организации, как доверие, ориентация на клиентов и на рынок указывают на то, какое большое значение для достижения фактических и успешных преобразований имеет ментальный настрой всех сотрудников организации. От общения друг с другом внутри фирмы (производственный климат) будет в конечном итоге зависеть то, насколько хорошо удастся ориентация на внешнюю социальную среду и как быстро благие намерения в этом смысле превратятся в реальные действия;
6. важнейшая задача руководства как основного субъекта управленческой деятельности на пути повышения готовности к инновациям заключается в том, чтобы ликвидировать страх перед ошибками и создать тягу к новому. Если при этом будут выбраны соответствующие внутренней культуре методы, структура, образы действий, то это создаст необходимые предпосылки для быстрого и эффективного введения в практику всех необходимых нововведений;
7. корпоративный дух определяет мотивацию труда работников организации. Подбор адекватной модели изменений духа и культуры организации происходит на основе всестороннего анализа существующих аспектов культуры. В работе показаны возможные подходы к исследованию такой составляющей корпоративной культуры как организационные ценности. Система оценки персонала может применяться в качестве оптимальной модели изменений организационной культуры крупного промышленного предприятия.

Требования к персоналу, лежащие в основе системы оценки, максимально согласуются с целями предприятия в процессе стратегического управления. Применяемый ОАО «Московский кредитный банк» алгоритм изменений организационной культуры современного промышленного предприятия позволяет сократить сроки проведения изменений и сделать процесс изменений направленным и управляемым. В частности, на этой основе построена Система профессионально-квалификационного продвижения работников (СПКПР) ОАО «Московский кредитный банк».

## Список использованной литературы

1. Аверьянов Л. А. Организационная культура. Электронная библиотека РГИУ. [www.i-u.ru](http://www.i-u.ru)
2. Алиев В. Г., Дохолян С. В. Организационное поведение. Махачкала: Юпитер, 1998 – 400 с.
3. Антонова С. Г. Информационная культура личности. Вопросы формирования. // Высшее образование в России – 2003 - №1 – с. 82 -87.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом и планирование карьеры. [www.mini-mba.ru](http://www.mini-mba.ru)
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Экономический анализ. М.:Финансы и статистика, 2002 – 288 с.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента М.: Финансы и Статистика, 2005 – 280 с.
7. Белоусов Р. С. Корпоративная культура. М. Рипол Классик, 2004 - 280 с.
8. Большаков А. С. Современный менеджмент. СПб: Питер, 2004 – 328 с.
9. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М. ИНФРА-М, 2003 – 400 с.
- 10.Верт Н. Эффективный менеджмент. Москва Прогресс, 1998 - 280 с.
- 11.Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2001 – 296 с.
- 12.Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2004 – 528 с.
- 13.Десслер Г. Управление персоналом : - М.:БИНОМ 2003 -400 с..
- 14.Дурденко В.А. Разработка управленческого решения. Воронеж: ВИЭСУ, 2004.- 147 с
- 15.Дятлов В.А., Кибанов А.Я, Пихало В.Т. Управление персоналом: - М.:Издательство ПРИОР 2004 - 512 с..
- 16.Журавлёв П. В. Зарубежный опыт управления. Екатеринбург: Деловая Книга, 2004 – 279 с.
- 17.Зуб А. Т. Современный менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2002 – 280 с.

- 18.Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание //Менеджмент в России и за рубежом, 1998, № 5, портал управления [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
- 19.Канке А. А., Кошечая И. П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Форум, 2005 – 288 с.
- 20.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 1999 – 320 с.
- 21.Конев И. Системная стратегия организационных изменений в развивающейся корпорации //Проблемы теории и практики управления, 2005, № 3, с.86-95.
- 22.Корелин А. П. Экономика и менеджмент. Москва Высшая школа, 2000 - 280 с.
- 23.Кулагова И. А., Бондаренко В. В. Интенсификация деятельности руководителей и специалистов – пути к повышению эффективности управления на предприятии //Портал управления [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
- 24.Культурология / под ред. А.А. Радугина. М.: Центр, 2005 – 256 с.
- 25.Курков П. Т. Корпоративная культура. Москва Современник, 2002 - 280 с.
- 26.Мардас А. Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003 – 336 с.
- 27.Мартиросьянц О.И. Конфликты как объект социального управления//Образование-Наука-Творчество. № 4. – Нальчик-Армавир, 2010. – С. 139-143.
- 28.Мартиросьянц О.И. Организационная культура: сущность, роль и место в современной управленческой деятельности//Научные проблемы гуманитарных исследований. Научно-теоретический журнал. Выпуск 6. – Пятигорск: Институт региональных проблем российской государственности на Северном Кавказе, 2010. – С. 19-27.
- 29.Мартиросьянц О.И. Теоретико-методологические и концептуальные аспекты развития современной организационной культуры. – Пятигорск: РИА на КМВ, 2010. – 44 с.

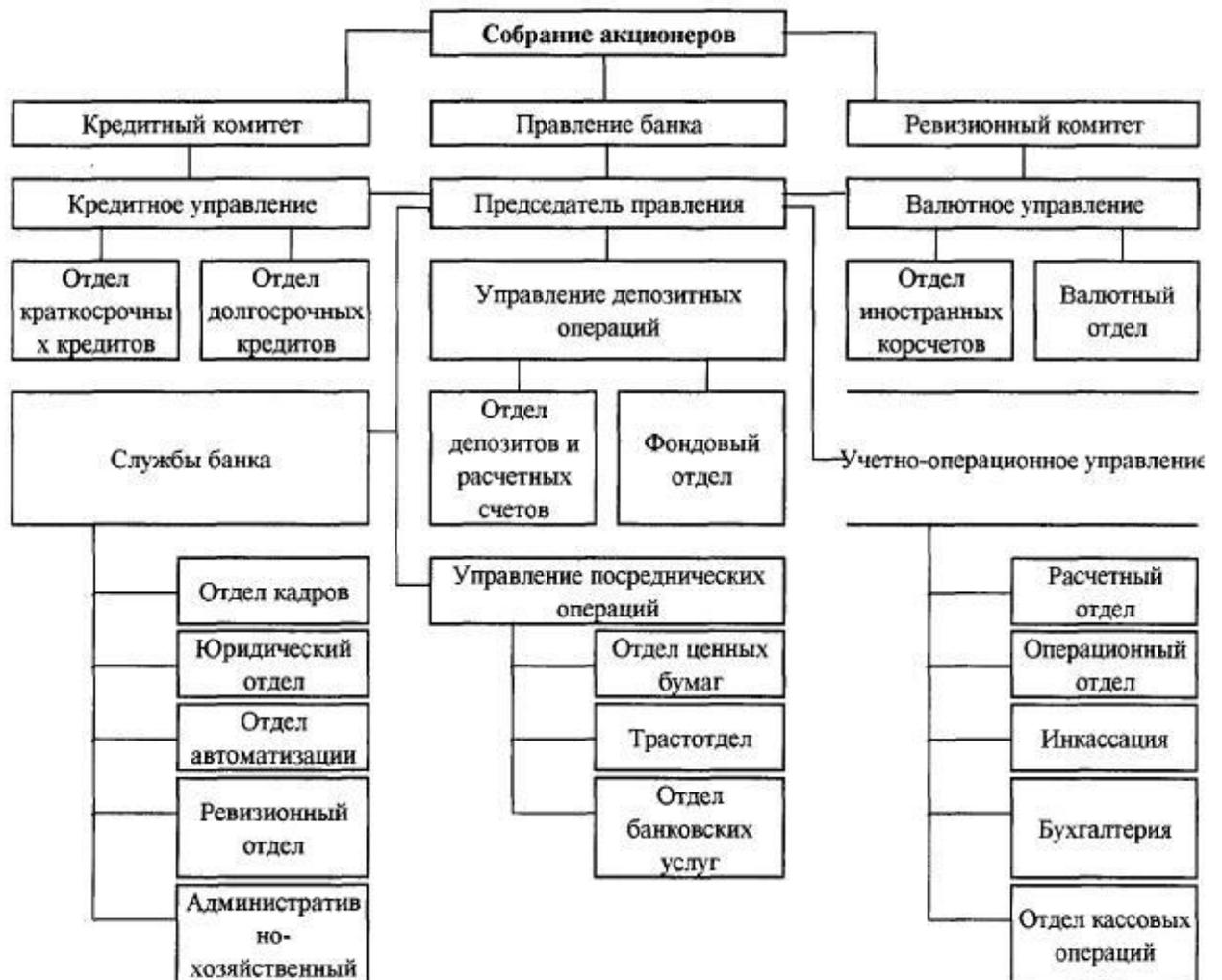
30. Масленникова Т. Формирование информационных технологий управления экономикой // Проблемы теории и практики управления, 2004, № 6, с.90 – 95.
31. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления, 2003, № 5, с. 99 – 105.
32. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело и Сервис, 2000 – 734 с.
33. Методы и модели управления фирмой на основе современного менеджмента /под ред. Б. Кузина и В. Юрьева. СПб: Питер, 2001. - 432 с.:
34. Немов Р.С. Психология (в 2 тт.). М.: ВЛАДОС, 2003 – 688с.
35. Непомнящий Н. Н. Экономика. М. Вече, 2005 - 280 с.
36. Новикова С. Е. Изменение организационной культуры // Проблемы общей и прикладной психологии: Материалы научно-практической конференции «Содружество». -Ярославль: «Аверс Пресс», 2001
37. Новикова С. Е. Алгоритм изменений организационной культуры современного промышленного предприятия // Материалы всероссийской научно-практической конференции «Россия в экономических системах всемирного хозяйства: XXI век - обогнать, не догоняя» (г. Ярославль, ЯРГПУ, ноябрь 2001 г.). - Ярославль, ООО Концерн «Подати», 2002.
38. Новикова С. Е. Исследование организационной культуры как часть стратегического анализа // Сборник статей специалистов по управлению персоналом ведущих предприятий г. Ярославля. - Ярославль: МУБиНТ, 2002.
39. Новикова С. Е. Оценка и аттестация персонала как способ решения кадровых проблем современного предприятия // Сборник статей специалистов по управлению персоналом ведущих предприятий г. Ярославля. - Ярославль: МУБиНТ, 2001.
40. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. – М.: БУКВИЦА, 2001, 163 с.

41. Организация производства и управления предприятием / под редакцией О. Г. Туровца. М.: «ИНФРА-М», 2003 – 528 с.
42. Орлов А. И. Менеджмент. [www.studlib.net.ru](http://www.studlib.net.ru)
43. Переверзев М. П., Шайденко Н.А., Басовицкий Л. Е. Менеджмент М.: ИНФРА –М, 2002 – 288 с.
44. Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия //Проблемы теории и практики управления, 2003 г.
45. Психология и этика делового общения /под ред. В.Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ, 2003 – 363 с.
46. Рати О., Уэстбрук А. Миссия в корпорации и их имидж. М. Эксмо, 2004 – 400 с.
47. Реан А.А., Розум С.И., Бордовская Н. В. Психология и педагогика. СПб.: ПИТЕР, 2002 – 432 с.
48. Сердюк В. А. Карьера менеджера в условиях рынка. Какой ей быть? //Кадры предприятия, 2002, № 9, портал управления [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
49. Слинкова О. К. Менеджмент: Управление персоналом. – Братск, БРИИ, 1995. – 176 с.
50. Слинкова О. К. Менеджмент: Учебное пособие для студентов экономических специальностей. – Братск, БРИИ, 1993.- 160 с.
51. Слинкова О. К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты. – Братск, ГОУ ВПО БрГУ, 2005 – 256 с.
52. Слинкова О. К. Персональный менеджмент. Братск, ГОУ ВПО БрГТУ, 2004 223 с.
53. Слинкова О. К. Системный анализ организации и разработка рекомендаций по совершенствованию управления. Братск, БРИИ, 1997. – 56 с.
54. Слинкова О. К. Системный подход к исследованию трудовой мотивации и организационной культуры: постановка проблемы. Новосибирск, Изд-во СО РАН, 2005 - 400 с.

55. Том Н., Фридли В. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2004, № 4, с. 119 – 122.
56. Управление персоналом предприятия / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 – 400 с.
57. Успенский Ф. И. Организационная культура. М. АСТ, 2002 - 280 с.
58. Хачатуров А. Е., Белковский А. Н. Интеграционный менеджмент. Электронная библиотека РГИУ. [www.i-u.ru](http://www.i-u.ru)
59. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг М.: Финансы и статистика, 2001 – 288 с.
60. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2000 -352 с.
61. Штайнле К., Круммакер Ш. Глашак Ш. Динамическое сочетание промоутеров в процессах изменений // Проблемы теории и практики управления, 2004, № 5, с.86 – 93.
62. Шубенкова Е. Современные программы признания заслуг персонала в обеспечении высокого качества // Управление персоналом, 2004, № 5, официальный сайт журнала [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
63. Шубинской Н. П. Имидж в компании. Москва Экономистъ, 2005 - 280 с.
64. Щербина В. В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // Социологические исследования. 2001. № 10. С. 45-54.
65. Эмерсон Г. Современный менеджмент М.: НОРМА, 2003 – 434 с.
66. Юданов А. Ю. Менеджмент М.: ИНФРА-М, 2004 – 316 с.
67. Яценко Г.В. Методики анализа и оценки организационной культуры предприятия // Методология социального познания (Материалы научной сессии аспирантов и соискателей) Вып. 3 / Отв. ред. В.И. Курбатов. Ростов–н/Д: Изд-во ООО ЦВВР, 2006.
68. Яценко Г.В. Мотивация и демотивация сотрудников в организационной культуре // Социально-гуманитарные знания. 2006. Доп. Вып. – М., 2006.

## Приложения

### 1. Организационная структура ОАО «Московский кредитный банк»



***2.Примерная анкета для оценки организационной среды и  
характеристики корпоративного духа социологическим методом***

1.Информация о компании

1.1.Основная область деятельности Вашего предприятия

1.1.1. производство

1.1.2. торговля

1.1.3. консалтинг

1.1.4. банковская или страховая деятельность

1.1.5. научные разработки

1.2.Ваше предприятие:

1.2.1. российское

1.2.2. иностранное

1.2.3. совместное

1.3.Сколько времени Вы работаете на Российском рынке

1.3.1. менее года

1.3.2. 1-5 лет

1.3.3. 5-7 лет

1.3.4. 7-10 лет

1.3.5. более 10 лет

1.4.Сколько человек занято на Вашем предприятии:

1.4.1. Менее 50;

1.4.2. 51-100;

1.4.3. 101-200;

1.4.4. 201-500;

1.4.5. 501-1000;

- 1.4.6. 1001-5000;
- 1.4.7. 5000-10.000;
- 1.4.8. более 10.000

## 2. Общие принципы организации

### 2.1. Организационная структура Вашего предприятия

#### 2.1.1. Линейная

#### 2.1.2. Функциональная

#### 2.1.3. Матричная

#### 2.1.4. Дивизиональная

#### 2.1.5. Проектная

#### 2.1.6. Соединяющая в себе черты нескольких структур

### 2.2. Основные экономические цели организации:

#### 2.2.1. Максимизация прибыли предприятия

#### 2.2.2. Высшее качество продукции

#### 2.2.3. Максимизация з-п сотрудников

#### 2.2.4. Доминирование фирмы на рынке

#### 2.2.5. Завоевание новых сегментов рынка

### 2.3. Основные социальные цели организации

#### 2.3.1. Предоставление сотрудникам возможностей личностного роста

#### 2.3.2. Создание благоприятного климата в организации

#### 2.3.3. Привлечение молодых специалистов

#### 2.3.4. Обеспечение материального благополучия сотрудников и руководства

### 2.4. Наличие особых ценностей и норм в организации

#### 2.4.1. Наличие разделяемых всеми понятий добра, зла, насилия, агрессии

#### 2.4.2. Вера в успех организации, в руководство

#### 2.4.3. Отождествление себя с организацией

2.4.4. Лояльность и целостность коллектива

2.4.5. Дух единства

2.4.6. Беспрекословное подчинение руководству

3. Кадровая политика

3.1. Основные принципы найма персонала в Вашей организации

3.1.1. На основе личных связей, знакомств, рекомендаций

3.1.2. По объявлениям в СМИ, Интернете

3.1.3. Самообращения кандидатов

3.1.4. Обращение в учебные заведения (организация дней Карьеры и т.п.)

3.1.5. С помощью государственной службы занятости

3.1.6. Обращение к частным рекрутинговым агентствам

3.2. Критерии выбора на руководящие и контролирующие должности:

3.2.1. Стаж и опыт

3.2.2. Образование

3.2.3. Пол

3.2.4. Возраст

3.2.4. Семейное положение

3.2.5. Личные заслуги перед руководством

3.3. Источники конфликтов в организации:

3.3.1. Недостаточная з-п

3.3.2. Несоответствующая должности нагрузка на работников

3.3.3. Межличностные отношения

3.3.4. Непонимание целей организации и своей роли в ней

3.3.5. Противоречия и разногласия между подразделениями, отделами по поводу выполняемых функций

3.4. Пути решения конфликтов:

- 3.4.1.Замалчивание конфликта, желание избежать его во что бы то ни стало
- 3.4.2. Поиски компромисса
- 3.4.3.Участие высшего руководства в решении конфликтов, централизованное решение проблем
- 3.4.4.Сотрудники сами решают внутренние конфликты, без привлечения руководства
- 3.4.5.Производственные конфликты решаются совместно
  
- 3.5.Роль женщин в управлении и на других руководящих должностях
  - 3.5.1.Основные руководящие должности занимают мужчины
  - 3.5.2.Доля женщин на управленческих должностях примерно 20-30%
  - 3.5.3.Женщины работают в основном в кадровых отделах
  - 3.5.4.Женщины составляют большую часть руководства
  
- 3.6. Способы мотивирования и поощрения работников
  - 3.6.1.Вынесение благодарностей от руководства
  - 3.6.2.Поощрение в денежной форме
  - 3.6.3.Предоставление неденежных вознаграждений (отгулы, путевки, ценные подарки и т.п.)
  - 3.6.4.Перевод на более высокие должности
  - 3.6.4.Боязнь потерять работу
  - 3.6.5.Отсутствует внезарплатное мотивирование
  
- 3.7.Оценка эффективности выполнения работы на Вашем предприятии:
  - 3.7.1.Осуществляется руководством в закрытой форме
  - 3.7.2.Открыто производится менеджерами или иными уполномоченными лицами
  - 3.7.3.Не является объектом тщательного изучения
  
- 3.8.Процесс развития работника и обучения осуществляется:

- 3.8.1.С помощью проведения различных тренингов, case-studings
- 3.8.2.С помощью проведения регулярных конференций и семинаров
- 3.8.3.На курсах повышения квалификации за счет предприятия
- 3.8.4.За счет самообразования во внерабочее время

#### 4.Организация работы

4.1.Вся работа на Вашем предприятии направляется:

- 4.1.1.Сильным руководством
- 4.1.2.Общей целью предприятия
- 4.1.3.Свободной инициативой работников
- 4.1.4.Всесторонними обсуждениями

4.2.Лидерство на Вашем предприятии основывается на:

- 4.2.1.Положении в формальной иерархии
- 4.2.2.Обладании реальной властью по отношению к ресурсам, благам, возможностям карьерного роста
- 4.2.3.Наличии авторитета и признания

4.3.Функции и ответственность в организации

- 4.3.1.Реализуются с автоматической точностью
- 4.3.2.Предписываются и закрепляются за определенными сотрудниками
- 4.3.3.Разделяются и сменяются по необходимости
- 4.3.4.Индивидуально подбираются в зависимости от личностных особенностей

4.4.Роль руководящего аппарата заключается в:

- 4.4.1.Задании общего контекста и цели работы, т.е. минимальное вмешательство
- 4.4.2.Предоставлении людям возможности делать так, как они считают нужным

4.4.3. Определении приоритетных направлений работы и выработки основных принципов и методов ее выполнения

4.4.4. Объединении сотрудников в группы, поощрении сотрудничества и взаимодействия

4.4.5. Выработке ясных и четких инструкций

4.4.6. Осуществлении контролирующих функций

4.5. Отношение к производственной и организационной информации внутри компании:

4.5.1. Сотрудники хорошо информированы

4.5.2. Доступ к такого рода информации закрыт

4.5.3. Информация распространяется строго централизованно и дозировано

4.6. Информация и данные о компании:

4.6.1. Расцениваются как совместное знание, которое не следует выносить вовне

4.6.2. Используются сотрудниками для индивидуальных достижений

4.6.3. Строго контролируются и доступ к ним ограничен

4.6.4. Оцениваются и распространяются открыто

5. Процессы социализации на предприятии

5.1. Взаимоотношения между людьми не по поводу выполняемых заданий происходят в основном по:

5.1.1. Возрасту

5.1.2. Полу

5.1.3. Статусу

5.1.4. Рангу

5.1.5. Протоколу

5.1.6. Религии и гражданству

5.2.Характер контактов между сотрудниками:

5.2.1.Они ограничены и несущественны

5.2.2.Формальны и подчиняются правилам

5.2.3.Открыты и насыщены

5.2.4.Они практически отсутствуют, т.к. на них не остается времени

5.3.Характер контактов между сотрудниками и руководством:

5.3.1.Они практически отсутствуют

5.3.2.Предпочтение письменных контактов личным

5.3.3.Руководители постоянно лично общаются с сотрудниками

5.4.Как, по Вашему мнению, происходит самоосознание работником себя и своего места в организации:

5.4.1.Соккрытие работником своих внутренних настроений,

5.4.2. Внешнее проявления мыслей и настроений сотрудников поощряется руководством

5.4.3.Независимость и творчество проявляются через сотрудничество,

5.4.4.Независимость и творчество проявляются через индивидуализм

5.5.Существуют ли взаимоотношения между работниками во вне рабочее время:

5.5.1.Практически отсутствуют

5.5.2.Работники общаются на общих мероприятиях, организованных предприятием

5.5.3.Коллектив очень дружный и многие работники общаются в свободное время

5.6.Наличие особых условий на предприятии:

5.6.1.Отдельная столовая, кафе

5.6.2. Парковка для автомобилей сотрудников

5.6.3. Комната отдыха

5.6.4. Такие условия отсутствуют

Дополнительные вопросы

внешний вид, одежда и представление себя на работе:

наличие униформы

деловые стили,

важность опрятности, прически

отношение к косметике

что и как едят люди

привычки и традиции в этой области

организация питания на предприятии.