

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ РОЛЬ ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

CORPORATE CULTURE AND ITS ROLE IN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT OF A CREDIT ORGANIZATION

A. Fiapshv

Annotation

HR management in today's credit organisation is shaped by both the nature of banking and the organisation's requirements towards employees. To ensure effective development of HR management system, it is becoming increasingly important both to foster corporate culture and create incentive system that facilitate greater match between organisational and individual values.

Keywords: human resource management in a credit organisation, corporate culture, organisational and individual values.

Фиапшев Алим Борисович

Д.э.н., профессор,

Финансовый университет

при Правительстве Российской

Федерации, г. Москва

Аннотация

HR-менеджмент в современных кредитных организациях имеет свою специфику, определяемую как особенностью банковского бизнеса, так и требованиями, предъявляемыми к работникам этих организаций. Важными факторами обеспечения эффективности управления персоналом кредитной организации становятся развитие корпоративной культуры, реализация функции мотивации в направлении повышения уровня соответствия организационных и индивидуальных ценностей.

Ключевые слова:

Управление персоналом кредитной организации, корпоративная культура, корпоративные ценности и индивидуальные ценности.

В последние два десятилетия в России, а в странах с развитой рыночной экономикой с начала 80-х годов XX-го столетия начала формироваться и поступательно эволюционировать система менеджмента, ориентированная главным образом на развитие человеческого капитала организации. Данная система предполагает наличие в организации такой культуры, которая поддерживала бы взаимную ответственность наемного работника и работодателя, продуцировала стремление всех работников расширять свои знания и оттачивать умения, проявлять творчество и инновационную активность. Эффективность управления персоналом, равно как повышение результативности и конкурентоспособности организации в значительной мере зависят от организационной или корпоративной культуры, объединяющей все виды деятельности и всю совокупность взаимоотношений в рамках организации. Общей категорией, выделяемой в понятии корпоративной культуры многими исследователями, являются ценности. Последние рассматриваются как ключевой фактор развития корпоративной культуры. Они представляют собой своеобразный ориентир для членов организации, помогающий понять, какое поведение следует считать допустимым. Организационные или корпоративные ценности как важнейший элемент корпоративной структуры являлся и составляет предмет достаточно интенсивных ис-

следований с середины XX-го столетия. Обзор наиболее известных представлений в научной и учебной литературе этого понятия позволяет остановиться на определении, данной Д. Чатман, согласно которому корпоративные ценности – это универсальная модель, в пределах которой ценности фундаментальны, относительно устойчивы и задают определенную направленность поведению сотрудника [10].

Сегодня многими исследователями признается, что что ценности важнее целей. Подобная позиция связана с тем, "что в последнее время постановка целей происходит через поиск ответа на вопрос "ради чего?" [3]. И, надо признать, что цели действительно сильно привязаны к ценностям установкам, в значительной мере зависят от них и развиваются вместе с ними. Таким образом, организационные ценности составляют ядро корпоративной культуры. Вместе с тем, единство взглядов и действий, необходимое для достижения целей компании, зависит от меры влияния индивидуальных ценностей на ценностные организационные установки. Индивидуальные ценности являются своеобразным отражением национальной хозяйственной культуры и могут приходиться в противоречие с ценностями организационными, хотя и могут существенно трансформироваться под воздействием последних. Они представляют собой совокуп-

ность материальных, социальных и духовных благ, норм и критериев, которым индивид следует в жизни [4]. Очевидно, что для организации жизненно важно, чтобы эти ценности максимально возможным образом корреспондировали с корпоративными ценностями.

Зарубежной теорией и практикой управления нарабатан достаточно обширный набор инструментов согласования организационных и индивидуальных ценностей работников. Их выбор базируется на предварительной идентификации индивидуальных ценностей, которая проводится методом опроса сотрудников организации. Одно из центральных мест в подобного рода исследованиях занимает модель ценностей Ш. Шварца, которая используется в качестве интегративного подхода для анализа комплексной структуры ценностей. Шварц определил ценности как понятия или убеждения о желаемых конечных состояниях или правилах поведения, выходящих за пределы определенных ситуаций и определяющих выбор и оценку поступков и явлений [13]. Шварц предложил универсальную классификацию ценностей, где выделил 10 типов ценностей. Классификация уходит корнями в фундаментальные потребности человека, которые разделены на 3 группы ценностей [13].

Исследования соответствия индивидуальных и организационных ценностей (Person-Organization-Fit (P-O fit)), проводившиеся зарубежными учеными, показали, что что работники с высоким уровнем P-O fit, более продуктивны, удовлетворены работой, ориентированы на достижение высоких результатов и, как правило, являются приверженными сотрудниками. Так, Д.Чатман предложила модель, в которой индивидуальные и организационные ценности имеют взаимное влияние, а также коррелируются с рядом переменных (удовлетворенность работой, организационная приверженность, намерение сменить место работы) [10]. Почти все исследования в этой области строились на этом предположении. (Adkins, Russell & Webel, 1994; Cable & Judge, 1996, 1997; Chatman, 1991). Полученные результаты свидетельствовали о том, что высокая степень соответствия ценностей была связана или напрямую влияла на высокий уровень удовлетворенности работой, приверженность своей компании и намерение остаться работать в компании как можно дольше [7,8,9].

Мы предприняли попытку подтвердить данную зависимость, выдвинув гипотезу о наличии существенной прямой связи между высоким уровнем соответствия организационных и индивидуальных ценностей (P-O fit), высокой степенью удовлетворенности работой, организационной приверженности и низким проявлением намерения сменить место работы применительно к российским условиям. Исследования проводились на примере шести кредитных организаций Москвы и Нальчика. Для начала опрашиваемым было предложено ответить

на анкеты, составленные в соответствии с методиками Шварца и Чатман. Использование опросника Ш. Шварца позволило обнаружить, что отдельные базовые ценности сотрудников кредитных организаций существенно корреспондируют с корпоративными установками. Такие ценности как полезность, уважение традиций, духовная жизнь и самопожертвование более высоко оцениваются представителями топ-менеджмента банков. На базе использования указанной методики была выявлена мера соответствия корпоративных и индивидуальных ценностей. По таким ценностям как честность, верность, независимость, авторитет, успешность, самодисциплина, забота о своей репутации, ответственность, креативность были выявлены незначительные расхождения с корпоративными установками. Существенное расхождение обнаружилось между организационными и индивидуальными ценностями работников среднего и низового звеньев по таким позициям как чувство причастности, уважение к традициям.

С целью получения более полной картины о соотношении индивидуальных и организационных ценностей была задействована модель Д. Чатман. Результаты различались в том, что сотрудники более важными считали такие аспекты деятельности организации как стабильность, наличие возможностей профессионального роста, высокую плату и похвалу за хорошие показатели, стабильную занятость, низкую конфликтность, уважение прав человека, ориентацию на людей, дружбу на работе. Эти же характеристики были представлены и соответствующими корпоративными установками.

Проведенные опросы выявили в целом значимую связь между индивидуальными и организационными ценностями. Расхождения между ними были замечены у сотрудников, занятых на среднем и низшем уровнях управления. Для непосредственного доказательства выдвинутой гипотезы сотрудникам кредитных организаций банка был предложен опросник для определения соответствия ценностей, организационной приверженности, удовлетворенности работой и намерения поменять работу. В этих целях был использован опросник Кэйбла и Джаджа (1996) из 4 вопросов [7,9]. Организационная приверженность (organizational commitment) была измерена при помощи анкеты разработанной Мейер и Аллен – Organizational Commitment Scale (OCS – Шкала Приверженности Организации), состоящей из 9 вопросов [6,7]. Для оценки удовлетворенности работой за основу был взят опросника Куина и Шепарда – Global Job Satisfaction Scale [7,12]. С целью выявить намерение работников сменить место работы был использован опросник Энгла, Перри, Дженкинса из 4 вопросов. Шкала для всех опросников была выбрана идентичная, а именно, 5-бальная лайкертовская шкала (Likert type scale). После обработки результатов опроса был осуществлен корреляционный анализ с целью определения типа и ме-

ры зависимости между оцениваемыми переменными – соответствием ценностей, организационной приверженностью, удовлетворенностью работой и намерением поменять работу. Полученные данные выявили значимые связи между переменными. Так, связь между удовлетворенностью работой (job satisfaction) и организационной приверженностью оказалась достаточно сильной (значение 0,957), о чем также свидетельствовал коэффициент значимости. Аналогичное положение оказалось и в отношении остальных парных корреляций. Несмотря на то, что значение взаимосвязи соответствия ценностей с удовлетворенностью работой и организационной приверженностью чуть оказалось ниже, корреляцию все же можно считать значимой. Как и предполагалось в гипотезе, намерение сменить место работы (turnover intention) отрицательно коррелировалось со всеми остальными переменными.

Вторым шагом на пути проверки выдвинутой гипотезы стал регрессионный анализ. Анализ взаимосвязи удовлетворенности работой, соответствия ценностей и намерения сменить место работы, показал, что что желание покинуть организацию отрицательно и существенно связано с удовлетворенностью. При этом влияние переменной P-O fit оказалось незначимой (коэффициент равен 0,153), а намерение поменять работу определяется главным образом неудовлетворенностью от нее.

Затем мы сопоставили зависимую переменную – удовлетворенность работой и две независимые – соответствие ценностей и организационную приверженность. В итоге, связь оказалась существенной, хотя влияние переменной – P-O fit (соответствие ценностей) и здесь оказалось не вполне значимой. То есть, удовлетворенность работой в существенной мере определяется организационной приверженностью. Далее мы сопоставили соответствие ценностей (независимая переменная) и организационную приверженность (зависимая переменная). Обработка данных показала, что переменная P-O fit значима для организационной приверженности (коэффициент значимости меньше 0,05), $R^2=0,680$, то есть организационная приверженность в существенной степени предопределена соответствием корпоративных и индивидуальных ценностей.

Таким образом, выдвинутая гипотеза о существенно-положительной связи между высокими уровнями соответствия ценностей, организационной приверженности, удовлетворенности работой и низким проявлением намерений поменять работу подтвердилась. При этом имеет место следующая последовательность: P-O fit → приверженность → удовлетворенность. То есть, соответствие ценностей положительно и существенным образом коррелируется с приверженностью, удовлетворенностью. При этом оказалась существенной отрицательная связь этих параметров с намерением покинуть организацию. В

целом исследованные взаимосвязи наблюдаемы и на эмпирическом уровне, ценность же полученных результатов видится нами в конкретных количественных оценках этих взаимодействий применительно к специфике функционирования российских организаций. Главную особенность полученных результатов статистического анализа, отличающуюся от аналогичных зарубежных исследований, мы усматриваем в наличии опосредованной связи между соответствием ценностей и удовлетворенностью работой через организационную приверженность. Наличие подобной связи определяет необходимость реализации управленческих решений, ориентированных, прежде всего, на повышение уровня организационной приверженности. Создание атмосферы высокой организационной приверженности в прикладном плане сопряжено не только с тем, чтобы сформировать результативную систему материального вознаграждения в исследованных организациях (а неудовлетворенность ею была выявлена в ходе опросов), но и также с развитием их социальных подсистем во всем многообразии ее элементов (начиная с предоставления сотрудникам широкого набора социальных гарантий, заканчивая созданием условий для роста инициативы, самореализации, повышения квалификационного уровня и др.). Это согласуется с известными теориями мотивации, максимальная эффективность которых достигается высоким уровнем организационной приверженности, обеспечиваемым в свою очередь удовлетворением обширного спектра гигиенических и мотивирующих факторов.

Применительно к особенностям функционирования российских кредитных организаций, для сотрудников которых характерна ярко выраженная мотивация преобразования и достижения, проблемы повышения уровня организационной приверженности и уровня соответствия организационных и индивидуальных ценностей двойне актуальны. Это связано с тем, как показал анализ и обращение к подобного рода отечественным исследованиям [2], что банковские сотрудники в значительном своем числе, часто не удовлетворены своей жизнью в настоящем и часто средне оценивают продуктивность пройденного жизненного пути. Нацеленность в будущее вынуждает их даже при незначительной мере неудовлетворенности работой искать новые места для приложения собственных сил и квалификации. Поэтому процесс управления человеческими ресурсами в банке должен быть ориентирован на повышение меры организационной приверженности, через воздействие весь спектр факторов, влияющих на социально-психологический климат в коллективе. Составной частью этой работы должно, по нашему мнению, также стать психологическое сопровождение принимаемых на работу сотрудников, доведение до них всех положений, описывающих корпоративные ценности. Это обеспечит быструю адаптацию работника в организации, сформирует у него ясное представление о возможностях профессионального

развития, и в итоге создаст условия повышения эффективности профессиональной деятельности.

В ходе проведенных исследований было отмечено расхождение организационных и индивидуальных ценностей у работников среднего и низшего уровней управления кредитных организаций [5]. Решение этой проблемы не может быть достигнуто исключительно усилиями корпоративного менеджмента и выводит ее на более высокий уровень. Эта обусловленность сформирована целым комплексом условий, сопутствовавших развитию российской экономики. Если развитые страны в течение длительного времени демонстрировали поступательную эволюцию национальных хозяйственных систем, то у нас этот процесс был в значительной степени дискретным. В течение этой эволюции был сформирован уклад, представленный сегодня обширной совокупностью рыночных образований, чьи ценности эволюционировали параллельно с национальной хозяйственной культурой. И сегодня ценности этих организаций в значительной степени корреспондируют с элементами национальной хозяйственной культуры и ценностями индивидуальными. Мы же столкнулись с необходимостью своеобразного рыночного рывка в начале переходного периода, когда превалирующие в обществе ценностные установки еще в значительной степени не были к этому готовы. В результате активных политических усилий этот скачок состоялся, наиболее видимым проявлением которого стала прошедшая в сжатые сроки приватизация государственной собственности. Постепенно расширялся пласт хозяйственных новообразований рыночного типа с привнесением в него западных корпоративных стандартов. Но, вместе с тем, образовавшийся разрыв между привнесенными зарубежными ценностями в корпоративное управление и ценностями индивидов, сформированными в значительной степени под влиянием прежнего хозяйственного и уклада и проблем трансформационного периода, преодолен не был. Подтверждение этому было получено и в ходе проведенных нами опросов, когда сотрудники низших уровней кредитных организаций демонстрировали слабую ориентацию на такие корпоративные установки как самопожертвование ради достижения организационных целей, соответствие корпоративному духу и т.п. Данное положение является наиболее видимым проявлением доминирующих в обществе культурных, нравственных и ценностных установок, образующих национальную хозяйственную культуру.

Исследователи влияния национальной хозяйственной культуры на индивидуальные ценности и ценности организации проводят сравнение доминирующих на Западе и в России культурных установок, которые определяют в свою очередь преимущественный культурный код хозяйственных организаций [1]. Так, западное рыночное хозяйство выросло из средневекового города, цехового ремесла и на базе хорошо развитой системы коммуни-

каций между городами, создавших в итоге буржуазию и ставшей носителем новой рыночной культуры. Отечественная модель экономики выросла из домостроительства, хозяйства преимущественно не как товарной, а как духовно-нравственной категории. Усугубляли положение традиционно низкий уровень общественных и личных потребностей, неплодородность почв, неблагоприятный климат, значительно большие в сравнении со странами Запада энергозатраты.

Следует согласиться с отдельными исследователями в признании инерционности культурного фактора, что это "медленно движущаяся величина, эволюция которой может повлиять на исторические события. А исторические потрясения оказывают долгосрочное влияние на распространение культурных черт" [11, с. 111]. Историческое развитие и культурные особенности, как факторы, в итоге определяющие особенности экономической динамики, для любой страны тесно взаимосвязаны. Это касается и России, особенности экономического развития которой во многом обусловлены спецификой ее исторической и культурной доминант, а также их взаимодействием. Особенности этого процесса легко демонстрируются российским событийным рядом XX-го столетия, первые из которых дали значительный импульс формированию новой культуры и институтов советского периода. Обращение к европейскому опыту также позволяет признать важную роль национальной хозяйственной культуры в эволюции индивидуальных ценностей, формировании и развитии корпоративной культуры [5].

Возвращаясь к анализу воздействия отечественной национальной хозяйственной культуры на индивидуальные ценности, формирование хозяйственных институтов, их корпоративную культуру, то следует отметить, что отечественный культурный код, в отличие от западного амбивалентен, "в нем сочетаются крайности: покорность и бунтарство, вольность и рабство, разрушение и созидание, индивидуализм и коллективизм, бережливость и расточительство, стремление к гармонии и провалы в хаос и т.п." [1, с.38]. Это приводит к тому, что "стандартный" россиянин, в отличие от западного работника исторически слабо мотивирован на большой заработок, связанный с существенными трудовыми усилиями. И, если у него даже есть такая возможность, то он зачастую просто желает продолжать жить так, как привык, "как живут все", он обычно не наращивает усилия, а сокращает потребности. Устойчивость данного убеждения подтверждается сегодняшней действительностью, равно как и результатами реформационного процесса, в ходе которого государство недостаточно способствовало искоренению этого положения. В тех же секторах национального хозяйства, которые демонстрируют позитивную динамику, фактически произошло привнесение зарубежных корпоративных стандартов в формирование и развитие организационной культуры. Ценности значительного

числа российских работников несут на себе печать долговременной эволюции государственного патернализма, иждивенчества, недостаточной чувствительности к материальным стимулам и стимулам причастности. Отечественный работник, достаточно сложный объект для мотивации. Но, вместе с тем, развитие рыночного уклада, институциональные преобразования, поступательное развитие отечественных хозяйственных институтов, внедрение здесь норм и правил трудового поведения с ориентацией на лучшие зарубежные аналоги, стимулирует трансформацию индивидуальных ценностных установок. Тем самым, с высокой вероятностью произойдет сближение индивидуальных установок и организационных ценностей, привносимых высшим корпоративным менеджментом в отечественную практику управления из практики зарубежной.

Таким образом, согласованность организационных и индивидуальных ценностей, определяет возможности развития корпоративной культуры, содействует решению задач, стоящих перед организацией. Она определяется и качеством институциональной среды, эффективностью соответствующих преобразований, направленных на развитие национальной хозяйственной культуры. Высокие требования также предъявляются к качеству корпоративного менеджмента, выражающиеся в его способности осваивать и применять результативные методики управления персоналом. Результативные решения в этих направлениях, реализуемых на разных уровнях, обеспечат согласование индивидуальных и организационных ценностей, поступательное развитие корпоративной культуры, станут залогом роста эффективности отечественных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Емельянов Ю. Хачатурян А. Национальная хозяйственная культура и культура предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 35–45.
2. Кадыкина Н.М. Психологические особенности смысловой саморегуляции банковских служащих среднего звена в период экономического кризиса // Российский психологический журнал. – 2009. – № 5. – С.52–56.
3. Пантина А. Кодекс компании как элемент организационной культуры, способствующий достижению цели // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №2 (26). – С. 154–161
4. Панцуркина Т.К. Управление по смыслам как инструмент мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 01(13). – С. 68–71.
5. Фиалшев А.Б. Фиалшева А.А. Соответствие организационных и индивидуальных ценностей работников как фактор развития корпоративной культуры // Сибирская финансовая школа, №3 (110), 2015. – С.19–23.
6. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
7. Alniasik E. Alniasik U., Erat S., (2013) Does person–organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?, *Social and Behavioral Sciences*,99, 274 – 281.
8. Bretz R.D Jr, Judge T.A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of vocational Behavior*, 44, 32–54.
9. Cable, D. M., and Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67,294–311.
10. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
11. Nunn N. Culture and Historical Process (2012)// *Economic History of Developing Regions*,27, 108–126.
12. Quinn, R. P., and L. J. Shepard (1974). The 1972–73 Quality of Employment Survey, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan,3, 33–56.
13. Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture–specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross–Cultural Psychology*, 26, 92–116.

© А.Б. Фиалшев, (fiapshev@rambler.ru), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

