**ОГЛАВЛЕНИЕ**

РЕФЕРАТ

ВВЕДЕНИЕ

1. Теоретические и методические основы формирования корпоративного духа и организационной культуры в организации

1.1. Понятие, сущность и значение организационной культуры и корпоративного духа организации

1.2. Основные типы и элементы организационной культуры

1.3. Методика формирования организационной культуры и корпоративного духа организации

2. Корпоративный дух и его влияние на личность человека внутри организации

2.1. История происхождения корпоративного духа и способы его развития в организации

2.2. Значение корпоративного духа для организации

3. Анализ системы корпоративных норм и правил ЗАО «РУССКИЙ СТАНДАРТ»

3.1. Описание и характер деятельности компании ЗАО «Русский стандарт»

3.1.1. Краткая характеристика организации

3.1.2. Финансовое состояние организации9

3.1.3. Организационная структура и система управления персоналом

3.1.4. Анализ кадрового состава

3.2. Описание системы корпоративных норм и правил в ЗАО «Банке Русский Стандарт»

3.3. Анализ сильных и слабых сторон корпоративного поведения сотрудников ЗАО «Банк Русский стандарт»

3.4. Критерии выбора модели корпоративного поведения в ЗАО «Банк Русский Стандарт»

4. Предложения и рекомендации

4.1. Рекомендации по совершенствованию системы корпоративного поведения и Разработка документа «Правила корпоративного поведения»

4.2.Рекомендации по внедрению комплекса мероприятий по развитию и укреплению корпоративного духа

Заключение

Список литературы

Глоссарий ключевых слов

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

**РЕФЕРАТ**

Целью данной дипломной работы является анализ корпоративной культуры конкретной организации (ЗАО «Банк Русский стандарт») и разработка предложений по формированию и укреплению корпоративного духа предприятия.

Поставленная цель обусловила основные задачи исследования, состоящие в следующем:

- рассмотреть понятие организационной культуры в трактовках разных авторов;

- рассмотреть процесс формирования организационной культуры;

- рассмотреть связь организационной культуры и корпоративного поведения, их влияние друг на друга;

- рассмотреть принципы организационной культуры и формирования корпоративного духа на примере ЗАО «Банк Русский Стандарт»;

- разработать рекомендации по совершенствованию модели корпоративного поведения в банке и по разработке «Правил Корпоративного поведения» сотрудников.

Объектом исследования являются организационные аспекты трудовых отношений на уровне ЗАО «Банка Русский Стандарт», а предметом исследования — влияние корпоративного духа на результат деятельности предприятия.

Для написания данной дипломной работы использовались следующие методы исследования: наблюдательный и аналитический. Для проведения исследований и анализа были использованы накопленные во время прохождения преддипломной практики материалы, касающиеся деятельности организации, истории ее создания и развития, финансово-хозяйственной деятельности, организационно-управленческой структуры, методов построения менеджмента в организации. Также было проведено анкетирование сотрудников организации для выявления уровня организованности корпоративной культуры и степени удовлетворенности работников на предприятии. Кроме того, была использована научная и и публицистическая литература, а также публикационные научные статьи сайтов Интернет.

В результате проведенного исследования было выявлено, что организационная культура ЗАО «Банка Русский Стандарт» находится на достаточно высоком уровне, но для большей ее эффективности и построения более крепкого корпоративного духа организации необходимо документально закрепить все принципы и нормы организационного поведения всех сотрудников банка. Для этого были разработаны некоторые рекомендации по созданию Кодекса корпоративного поведения для сотрудников, который бы обеспечил более четкое исполнение нормативов поведения и обеспечил бы целостность корпоративного имиджа банка.

**Введение**

В настоящее время можно наблюдать увеличение интереса к организационной культуре. Это связано с тем, что организационная культура позволяет в современных условиях решить ряд проблем, возникающих в ор­ганизациях, и оказывает влияние на эффективность функционирования предприятий.

Одним из важнейших мотивов для исследования организационной культуры является то, что традицион­ные методы управления организациями, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структур организации друг от друга, основан­ные на линейности и равновесности процессов, не отвечают сложившимся в настоящем условиям. Управление формированием и развитием организационной культуры позволяет сформировать новое деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям социума, которое будет воспринимать себя не только механизмом извлечения максимальной прибыли, но и частью общества. В настоящее время имидж и репутация предприятия приобретают все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, в условиях возможного кризиса, частых банкротств очень важно сплотить персонал фирмы, сделать его верным своей компании. Таким образом, современным организациям требуется новая идеология управления, новый характер связей и отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть, организационная или корпоративная культура, более соответствующая сложившимся условиям функционирования фирм.

Актуальность темы исследования подтверждается потребностью руководителей предприятий в ясном и четком определении понятия организационной культуры, в практических рекомендациях по формированию и развитию организационной культуры, ее диагностике и оценке, а также определения типа организационной культуры с целью принятия решения о необходимости ее изменения.

Организационная культура представляет собой систему базовых ценностей и представлений, формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, разделяемых членами организации, направляющих поведение персонала и задающих ориентиры структуре организации, системе управления, процессу труда, что способствует в условиях рыночных отношений связыванию организации в единое целое.

Основными принципами организационной культуры являются: высокий корпоративный дух работников компании и постоянная работа по его укреплению; формирование и поддержание позитивного имиджа компании; формирование и развитие корпоративного стиля компании.

Целью дипломной работы является анализ организационной культуры конкретной организации и разработка предложений по формированию и укреплению корпоративного духа предприятия.

Поставленная цель обусловила основные задачи исследования, состоящие в следующем:

- рассмотреть понятие организационной культуры в трактовках разных авторов;

- рассмотреть процесс формирования организационной культуры;

- рассмотреть связь организационной культуры и корпоративного духа, их влияние друг на друга;

- рассмотреть принципы организационной культуры и формирования корпоративного духа на примере ЗАО «Банк Русский Стандарт»;

- разработать рекомендации по совершенствованию модели корпоративного поведения в банке и по разработке «Правил Корпоративного поведения» сотрудников.

**1. Теоретические и методические основы формирования корпоративного духа и организационной культуры в организации**

**1.1 Понятие, сущность и значение организационной культуры**

Современный менеджмент рассматривает **организационную культуру** как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Существует несколько определений организационной культуры.

* усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно, решающим образом, определяют их поведение;
* атмосфера или социальный климат в организации;
* доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения [1].

Исходя из этих определений под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение).

* Более обобщенно определение организационной культуры можно дать следующим образом: организационная культура - это совокупность норм, правил, процедур, предписаний деятельности и поведения, основанная на традициях, системе ценностей, принятых в хозяйствующем субъекте его персоналом, включая руководителей и подчиненных. Предназначение организационной культуры - согласование интересов всех категорий персонала организации, фирмы, достижение консенсуса, компромисса в определении экономической стратегии и в решении текущих вопросов в социально-экономической сфере. Организационная культура предполагает также выработку линии поведения во внешней среде [1].

Главный показатель развитой организационной 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.

Организационная культура выполняет две основные функции:

• внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

* • внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде [10].

Основные элементы организационной культуры:

• Поведенческие стереотипы: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

• Групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

• Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).

• Философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

• Правила игры: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

• Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

* Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации [10].

Зачастую организационная культура рассматривается как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя:

1) иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников предприятия и

2) совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития [17].

Принципы, на которые следует опираться, исследуя и оценивая состояние организационной культуры организации, можно определить следующим образом:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека в организации и его труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;

3) гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности - целью и средством развития личности и организации ;

4) представление организации как части общества, как коллективного члена сообщества;

5) профессионализм, предполагающий у исследователя и управленца наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять организационной культурой [17].

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т. д.

Если в признании наличия феномена организационной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержа­тельной трактовке ее определений такого единодушия нет.

Все наиболее известные определения явле­ния культуры организации/корпорации зарубежных и отечествен­ных авторов в целях удобства исследования сгруппируем в таблицу (приложение 1).

Многообразие трактовок понятия организационной культуры является сильнейшим затруднением в процессе изучения должного явления. Поэтому необходимо ввести признаковую систематизацию, распределяющую предложенные трактовки по единообразным признакам.

1. Объективистские трактовки организационной культуры.

Их отличительным признаком является объективная форма проявлений феномена организационной культуры. Авторы придерживаются предположений об объективно выраженных, формализованных проявлениях организационной культуры, определяя ее как «символы, церемонии, мифы», «смысловые системы, передаваемые посредством языка и др. символических средств», «символов, ритуалов и мифов». Определения, отнесенные к объективной группе трактовок, объединяет еще тот факт, что авторы больше уделяли внимания внешним формам организационной культуры, объективно существующим в организационной действительности, поддающимся прямому качественному и количественному анализу [17].

2. Субъективистские трактовки организационной культуры.

Отличительной характеристикой данной группы трактовок является субъективный характер основных форм проявления организационной культуры. Авторы данных трактовок придерживаются предположений о субъективных, неформализованных формах проявления организационной культуры, определяя ее как «совокупность норм, ценностей, убеждений», «комплекс убеждений и ожиданий», «набор важных установок», «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы». Авторам данной группы трактовок понятия организационной культуры свойственен глубинный психосоциальный анализ данного явления организационной действительности.

Основная масса определений относится к группе «субъективистские трактовки». Данное обстоятельство не странно – именно анализу внутренних, психосоциальных проявлений феномена «организационная культура» посвящено большее внимание в работах ученых. Формализованные, внешние проявления являются производными от психосоциальных. Данное обстоятельство актуально не только при рассмотрении организационной культуры, но и при анализе практических всех проявлений организационной действительности [17].

**1.2 Основные типы и элементы организационной (корпоративной) культуры**

Для характеристики организационных культур в различных исследованиях часто используется типологизация К. Камерона и Р. Куинна, аналогом которой в российской практике является модель, предложенная Т. Базаровым.

Название культуры в классификации Камерона - Куинна

Иерархическая

Рыночная

Клановая

Адхократическая

Название культуры в классификации Т. Базарова

Бюрократическая (БОК)

Предпринимательская (ПОК)

Органическая (ООК)

Партиципативная (ПартОК) [9].

Основные характеристики четырех типов культуры

Клановая культура

Очень дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу.

Стиль лидерства: лидеры мыслят как воспитатели, возможно, как родители.

Адхократическая культура

Динамичное и творческое место работы. Люди готовы «подставлять свои шеи» и идти на риск.

Стиль лидерства: лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры.

Стиль лидерства: лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой.

Стиль лидерства: лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты.

Тип совместной деятельности — характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, способ организации такого труда.

Существует несколько типов совместной деятельности:

Индивидуальный.

Минимальное взаимодействие между участниками труда. Каждый исполнитель имеет свой объем работ в соответствии с профессиональной позицией. Личное общение осуществляется в основном в непрямой форме:

через компьютерные сети, телефон, телетайп и т.п. Общим является лишь предмет труда, в обработку которого каждый вносит свою лепту. Высокая инициативность, ориентация на индивидуальные достижения

Последовательный.

Последовательное включение в работу исполнителей одного за другим в соответствии со спецификой технологического процесса и квалификацией каждого. Межличностное общение выражено в большей степени, чем при индивидуальном типе совместной деятельности. Высокая технологическая дисциплина. Четкое соблюдение нормативов.

Взаимодействующий.

Участие каждого работника в решении общей задачи. Характер труда отдельных работников определяется руководителем. Эффективность общей трудовой деятельности в равной степени зависит от вклада каждого члена коллектива. Высокая ориентация на авторитет лидера, коллективные цели, групповую нравственность.

Творческий.

Особый тип деятельности — совместное творчество; каждый участник в равной степени создатель чего-то нового, уникального. Особая активность участников, гибкость группы, изменчивость ее состава. Ориентация на профессиональное развитие. Данный тип особенно характерен для сфер науки и искусства.

Тип управления.

Тип управления характеризует то, как принимаются и реализуются в компании управленческие решения. Тип управления должен соответствовать организационной (корпоративной) культуре фирмы и в первую очередь, особенностям менталитета персонала. То есть нельзя, например, управлять научным коллективом методами, принятыми в армии, также как нельзя руководить производственным предприятием методами театрального режиссера.

Бюрократический.

Решения принимаются вышестоящим руководителем. Главный рычаг воздействия на подчиненных — приказы, наказания (т.е. сила). Указанный тип предполагает наличие технологически и организационно дисциплинированных сотрудников, беспрекословно выполняющих распоряжения начальства. Здесь инициатива минимальна

Демократический.

Главным рычагом управления является закон, демократический по своему содержанию, обеспечивающий интересы, как большинства, так и законопослушного меньшинства

Авторитарный.

Главный рычаг управления — авторитет руководителя при беспрекословном подчинении исполнителей.

Рыночный.

Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который и является мерилом эффективности этих решений. Основной рычаг воздействия на исполнителей — деньги.

Коллективистский.

Главный рычаг управления — знания, компетентность. Активное и равноправное участие всех высо­копрофессиональных исполнителей в принятии решений.

**1.3 Методика формирования организационной культуры и корпоративного духа организации**

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной компании организационную культуру. Часто в бизнес среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации [10].

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Механизм формирования организационной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и, тем самым, определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

Источниками формирования организационной культуры выступают:

1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;

2) способы, формы и структура организациз деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;

3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей. В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «позитивную» и «негативную» корпоративную культуру [10].

Позитивная - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная).

Негативная - препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегративная; стабильная, либо нестабильная)

**«Если смысл работы только в деньгах, то она человеку мало интересна, он к ней относится без души, формально, ища смысл где-то в другом месте. Наличие смысла в работе – гарантия душевного отношения к делу» - говорит Игорь Ниесов – психолог** управляющий «Психология и Бизнес Консалтинг Групп» т.е. для формирования организационной культуры и воспитания корпоративного духа организации необходимо создать для этого соответствующие условия в организации, необходима привить каждому из работников организации единую идеологию компании, пробудить в них желание стремиться ей следовать [8].

Под организационной идеологией понимают единый идейный стержень, вокруг которого организуется бизнес. Ядро идеологии — корпоративная концепция, которая включает в себя описание видения, миссии и ценностей организации, «пирамиду» бренда, корпоративный кодекс. В нее также входят совокупность управленческих установок (стратегии, операционные планы, приказы, распоряжения, критерии оценки, отчетность по этим критериям, планы мероприятий и т. д.). Концепция создает реализуемость идеологии, то есть перевод в поведенческие навыки. Организационная идеология – это дух компании, то есть эмоциональное состояние, характеризующее уровень вовлеченности сотрудников, их преданность и соответствие поведения корпоративным нормам, а также восприятие бренда внешними целевыми аудиториями (например, имидж компании как работодателя).

В компании с развитой корпоративной идеологией люди работают не только за деньги, но и за идею. Людям нужен смысл, и тот, кто его умеет определить, не увязает в бесконечном увеличении материальных стимулов. И если смысл работы только в деньгах, то она человеку малоинтересна, он к ней относится без души, формально, ища смысл где-то в другом месте. Наличие смысла в работе – гарантия душевного отношения к делу [8].

Организационная культура - это система норм и ценностей, а не простая совокупность отдельных ее элементов, мероприятий и стилевых атрибутов. Внедряя организационную культуру нельзя допускать двойных стандартов, правила должны действовать для всех. Необходимо разделять требования к сотрудникам на те, которые строго обязательны для исполнения и те, которые желательны. Также важно отметить, что организационная культура не является чем-то застывшим и неизменным. Поскольку основная ее цель способствование эффективной деятельности предприятия, организационная культура должна развиваться вместе с организацией и быть такой, какой она нужна в текущий момент времени.

Выделяют три группы факторов, которые определяют успешную реализацию миссии, генеральных и текущих целей, корпоративных стратегий, то есть управление организацией, а также определяют правила морально-этической ответственности организации перед своими сотрудниками и акционерами (и последних перед организацией), перед своей деловой средой, государством и обществом в целом. К таким факторам относятся:

· управленческий профессионализм и ответственность менеджеров, независимо от того, являются ли они собственниками или наемными служащими компании; в этой группе действуют факторы непрерывного повышения квалификации управленцев всех уровней, способность менеджмента целостно и системно охватить изменяющуюся внешнюю среду корпорации и обеспечить соответствующую внешним изменениям динамику ее внутренней среды;

· этическая политика организации в ее генеральных целях, эффективность ее реализации в корпоративной морали, миссии, стратегии и стандартах поведения персонала; этот уровень определяется этикой кодексов управления и поведения организации, соответствием корпоративной этике повседневной управленческой и производственной деятельности и поведения служащих корпорации;

· этнокультурный менталитет, определяемый коренными историко-культурными ценностями этносов страны базирования корпорации [2].

**2. Корпоративный дух и его влияние на личность человека внутри организации**

**2.1 История происхождения корпоративного духа и способы его развития в организации**

«Сотрудник - это источник идей, а не просто пара действующих рабочих рук», - этот афоризм ярко выражает главное условие существования любой организации - наличие коллектива работников. Но только сплоченный коллектив может привести детище своего руководителя к вершинам успеха.

Поэтому, в основе процессе формирования сильной и успешной организации, чем бы она не занималась, лежит, прежде всего, понятие организационной культуры и корпоративного духа.

Начинается корпоративный дух и сплоченная рабочая команда с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения (и премией, и отправкой за границу на стажировку, и повышением по службе) [13].

Коллектив сплоченный и дышащий общим духом способен на подвиги в труде, он не отвлекается на постройку взаимоотношений между коллегами - он работает, как единый механизм.

У Владимира Высоцкого есть такие слова: «мы славно поработали и славно отдохнем». Для того, чтобы опять славно поработать. Этой формулы должен придерживаться каждый начальник, стремящийся добиться успеха и процветания своей фирмы.

Корпоративный дух — в широком смысле слова понятие, которое тождественно невещественному началу определенной компании, в узком смысле слова соответствует идеальным стремлениям данной компании.

Корпоративная философия — знание, представления о закономерностях, которым подчинены как бытие, так и мышление сотрудника данной компании. Корпоративная философия является важным элементом сознания сотрудников данной компании и определяется, в конечном счете, экономическими задачами компании [13].

По мнению бывалых экспертов, корпоративный дух – это высшее проявление командности в работе – удачно распределенных ролей, выявленных лидеров, развитого чувства взаимовыручки.

О корпоративном духе заговорили с возникновением западных компаний, где корпорация – это огромная фабрика, и каждый работник не просто винтик, а необходимое звено, работающее на всю фабрику.

Человек – существо общительное. Люди всегда живут группами – семьями, классами, компаниями. Только познавая собственное окружение, позиционируя в нем себя, влияя друг на друга, человек становится личностью и проявляет себя как личность. Еще античные философы учили: группа не подавляет индивида, она его создает и совершенствует. И это еще вопрос, противостоит ли коллективизм индивидуализму, или же это два имени одного явления. Просто все зависит от соразмерности этих понятий [11].

Если взаимовлияние личностей, специалистов невелико – это состояние называется «толпа» – аморфная масса, хаос. Личность, человеческие качества в этой системе подавлены, занижены.

Коллектив – наоборот, это структура специалистов, – личностей, профессионалов. Высшая форма коллективизма называется солидарность.

И хотя корпоративный дух – это ценность протестантской этики, мы ее «выворачиваем» по-своему. Корпорация понимает, что одними деньгами не удержишь, нужно придумывать еще какие-то символические привязанности. Коллектив – это другое. Корпорация строится на формальных, прописанных в инструкциях отношениях, коллектив – на скрытых, неформальных. Например, «Дух корпорации» в маленькой больничке – там работать практически некому, поэтому весь дух корпорации сводится к совместному чаепитию. Это никак не влияет на производительность труда. Дух корпорации – такая игра, способствующая повысить производительность, эффективность работы. Чтобы люди больше выкладывались, их надо мотивировать, а дух коллективизма, прежде всего, предполагает, что нужно присягать коллективу на верность. Работник может плохо работать, но должен прийти на собрание коллектива и принять участие в обсуждении насущных проблем организации или коллектива.

По мнению многих специалистов – корпоративный дух должен объединить всю кампанию, и эту идею надо проводить красной нитью в каждом отдельном подразделении. Новые офисы не должны становиться отдельными королевствами, где в каждом еще существуют своя иерархия, но между ними непрерывно идет соперничество. Корпорация – это не завод по производству несовместных деталей. И она сильна развитием корпоративной сети офисов, или налаживанием благотворных деловых отношений даже в одном единственном офисе.

**2.2 Значение корпоративного духа для организации**

Значение корпоративного духа для сотрудников и для организации зависит от восприятия человеком окружающей среды и восприятия организацией каждого сотрудника как отдельную личность. Это всегда проблема личностная и корпоративная. Есть дух корпорации, он говорит, что корпорация превыше всего. Т.е. сотрудник - это винтик, но винтик, которому хорошо платят. К тому же в разумной корпорации понимают, что человек не может стоять на месте, это непременно учитывается.

В большинстве организаций, сотрудник может особенно не выделяться своей деятельностью, но если он стал членом коллектива, то вопрос о его увольнении не встанет никогда. Все будут знать, что он бездельник, но зато хороший человек. В ход идут непрофессиональные признаки. . [16]

Человек не мотивирован, когда результаты его труда оценивает безликий коллектив, он теряет мотивацию. На старте приходит молодой мотивированный человек, а потом у него быстро возникает ощущение, что он с его огромным потенциалом никому не нужен. Коллектив не предъявляет запрос, никто не хвалит, у него нет перспектив продвижения, и мотивация угасает. Если ему надоедает постоянно находиться в поисках работы, он превращается в бездельника. А если он много работает, он становится так называемым «козлом отпущения», на него валится вся работа, а коллектив все равно не сдвинется. Все чаще у российских работников действует принцип – лишь бы не выгнали. У западников другой принцип: им хочется двигаться, расти и получать заработную плату пропорционально выполняемой ими работе. И в этом случае просто стыдно не двигаться. А во многих российских организациях двигаться некуда, поэтому лишь бы не свалиться. Складывается такой стереотип – неуважение к индивидуальному успеху. «Есть люди, которые любят поработать и понимают, что это редкая возможность у нас. Потому что принцип «один с сошкой, семеро с ложкой» до сих пор соблюдается. На хорошего профессионала приходится семь бездельников» [8].

То есть, все выше сказанное это – коллективное состояние сознаний. Оно имеет и другое название – эгрегор (коллективный стереотип).

Всякий раз, когда даже небольшое число людей начинает что-то делать сообща (учиться, работать, молиться, бороться за власть) – не важно что, главное, что вместе часто и регулярно, – тут же возникает соответствующий эгрегор. Он определенным образом изменяет структуру сознания всех вовлеченных в совместную деятельность – людям кажется, что они чуть ли не читают мысли друг друга. И как всякое коллективное состояние ума, эгрегор характеризуется мощностью (силой действия) и пороговой энергией разрушения. Иными словами, чем больше люди работают вместе, тем скорее у них возникают новые взаимосвязи – и даже похожий стиль мышления.

Против сильного, старого эгрегора так просто не пойдешь. Как говорил Черчилль: «Сначала мы формируем структуру – потом структура формирует нас» [16].

Тот, чьи личные качества превышают коллективный эгрегор, способен как минимум не идти на поводу общественного мнения. А максимум – вытеснить его влияние на сознания своим влиянием, то есть в итоге стать лидером и центром формирования нового эгрегора, часто способного к самостоятельному существованию даже после физического исчезновения (например, после смены работы).

Нет особой необходимости и в том, чтобы проводить время вместе, если людям это не нужно. Конечно, это искусственно. Причем к этому приучают. Первый раз искусственно, потом становится странно, что этого нет. В принципе человек может и не посещать коллективные собрания, корпоративные вечера, но он одновременно понимает, что не сходив, он останется в стороне. Поэтому все ходят. Наконец, это некая планка. Компания показывает, на каком уровне жизни она находится – об этом свидетельствуют стол, наряды, приглашенные звездные гости. Такие вечеринки показывают, что все собравшиеся сотрудники принадлежат одной компании, что они объединены неким единым духом, общими интересами и целями.

«Сейчас у молодых людей есть все-таки возможность выбирать – или хорошо оплачиваемый западный пакет со всеми издержками, или пытаться реализовать себя в бюджетных организациях. Тут много парадоксов. И все- таки привязанность к коллективу производит иногда колоссальное впечатление. И человек порой готов пожертвовать очередным витком успешности и процветания по западным меркам ради команды совков, которых никакими корпоративными вечеринками уже так не спаять» [6].

**3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ НОРМ И ПРАВИЛ ЗАО «РУССКИЙ СТАНДАРТ»**

**3.1 Описание и характер деятельности компании ЗАО «Русский стандарт»**

**3.1.1 Краткая характеристика организации**

ЗАО «Банк Русский Стандарт» основан в 1999 году. Банк создан по инициативе отечественных финансистов и предпринимателей, имеющих большой практический опыт в сфере бизнеса и создания компаний — лидеров потребительского рынка.

Основным акционером Банка является холдинговая компания ЗАО «Русский Стандарт». В состав акционеров Банка также входит Международная Финансовая Корпорация (IFC).

В разработке бизнес-плана, стратегии развития Банка Русский Стандарт и его структуры приняла участие консалтинговая компания McKinsey&Co, имеющая более чем полувековой опыт работы на международном рынке консалтинговых услуг.

Банку Русский Стандарт присвоены рейтинги международных рейтинговых агентств: Standard & Poor’s – «Ba+ Stable», Moody’s – «Ba2 Stable» [19]

Банк является носителем идеологии «Русский стандарт». Сущность идеологии — декларирование и демонстрация новых стандартов бизнеса в России:

* Созидание: создавать ценности, а не перераспределять их.
* Доверие: работать честно, чтобы банку доверяли.
* Совершенство: Все, что создается — надежно и красиво.
* Опыт: строить будущее, помня уроки прошлого.
* Патриотизм: трудиться на благо России.

Банк Русский Стандарт — динамично развивающийся независимый финансовый институт высокой степени надежности, предлагающий услуги мирового уровня, ориентированные на максимально широкие клиентские слои. Реализация четко направленной бизнес стратегии, высокое качество банковских продуктов и используемых технологий позволили Банку Русский Стандарт в короткие сроки создать новый для России рынок потребительского кредитования и стать его лидером.

«Банк Русский Стандарт» в своей деятельности ориентируется на потребительский рынок и входит в число немногих кредитных учреждений, специализирующихся на потребительском кредитовании. Банк одним из первых в России начал использовать метод балльной оценки кредитоспособности заемщиков и внедрил в ряде розничных торговых сетей систему немедленного оформления кредитов на покупку товара, предусматривающую дистанционное принятие кредитных решений (так называемая программа «оперативного кредитования»). Кредиты предоставляются на покупку широкого спектра потребительских товаров и услуг - от бытовых приборов до автомобилей и электронной техники. Являясь скорее финансовой компанией, «Банк Русский Стандарт» не предлагает депозитные продукты для населения, но привлекает ресурсы от корпоративных клиентов и на открытом рынке.

В настоящее время банк занимается развитием следующих трех новых направлений бизнеса, дополняющих услуги потребительского кредитования:

* платежные пластиковые карты (рублевые кредитные карты для надежных клиентов, берущих потребительские ссуды, кредитные карты Eurocard и Mastercard, дебетные карты Cirrus и Maestro);
* факторинг для малых и средних предприятий (МСП);
* предоставление МСП на короткие сроки традиционных кредитов и овердрафтов [20].

«Банк Русский Стандарт» представляет собой закрытое акционерное общество с генеральной лицензией на осуществление банковской деятельности.

Приоритетными направлениями деятельности «Банка Русский Стандарт» с самого его основания в 1999 г. являются потребительское кредитование и обслуживание предприятий малого бизнеса. Конечный владелец банка, компания ROUST Trading Ltd., осваивая в середине девяностых годов новую нишу на растущем российском рынке, добилась успеха в продвижении бренда «Русский Стандарт» благодаря продажам одноименной водки. Компания творчески подошла и к созданию своего банковского бизнеса, сосредоточив усилия на новом сегменте российского рынка банковских услуг.

При создании своей бизнес-модели банк сознательно опирался на опыт банков Citibank и Cetelem по оказанию услуг частным лицам. Реализовав концепцию потребительского кредитования, «Банк Русский Стандарт» в настоящее время развивает три другие направления бизнеса, эффективно дополняющие друг друга по принципу синергетики и способствующие расширению рыночной доли банка в сфере обслуживания предприятий малого бизнеса.

Факторинговое обслуживание предприятий малого бизнеса построено по тому же принципу и бизнес-модели, что и потребительское кредитование. Соответствующая программа рассчитана на финансирование продовольственных и других торговых предприятий, нуждающихся в небольших краткосрочных ссудах (до 3 000, 6 000 или 10 000 долл. - в зависимости от величины предприятия) для расчетов с поставщиками товаров. По распоряжению клиента банк расплачивается за товар немедленно по получении копии свидетельства о его отгрузке, одновременно открывая кредит, который клиент обязан погасить ежемесячно равными долями. Данный банковский продукт был начат в 2002 г.

Традиционные услуги кредитования предлагаются в основном партнерам – владельцам розничных сетей, нуждающимся в финансировании оборотных средств. Здесь у «Банка Русский Стандарт» также имеется своя бизнес-ниша: краткосрочные, относительно дорогостоящие ссуды в обмен на обслуживание расчетных счетов клиентов. Банк также предлагает своим партнерам - розничным торговым сетям услуги по торговому финансированию, овердрафтное кредитование, таможенные гарантии и проведение документарных операций. Кроме того, при возможности банк продает свои услуги корпоративным клиентам, непосредственно не связанным с розничным бизнесом, - например, производителям косметики, экспортерам сельхозтехники, транспортным предприятиям и юридическим фирмам. По результатам деятельности банка, к концу 2007 г. его портфель коммерческих ссуд возрос до 896 млн руб. (28 млн долл.).

«Банк Русский Стандарт» имеет хорошо диверсифицированную клиентскую базу, что выгодно отличает его от российских банков той же категории, клиентура которых зачастую ограничивается немногочисленной группой связанных компаний. Ориентация на широкий спектр клиентов - людей с низким и средним уровнями доходов - позволила «Банку Русский Стандарт» рассредоточить географию своей деятельности и осуществить региональную экспансию.

Кредитная стратегия банка следует принципу взимания высокой доходности в качестве компенсации за высокий кредитный риск, что заставляет банк делать ставку на массовые, краткосрочные и легко оформляемые кредитовые продукты. Высокая процентная маржа взимается банком, чтобы оправдать высокие риски, в целом присущие такого рода кредитованию. Типичная потребительская ссуда выдается на 6 месяцев и выплачивается по аннуитетной формуле в рублях с фиксированной процентной ставкой (в настоящее время - 49%). Факторинговые продукты, предлагаемые корпоративным клиентам, имеют срок погашения до 6 месяцев; на них также начисляются проценты выше среднего рыночного уровня. Ссуды корпоративным клиентам выдаются, как правило, на 3 месяца, при этом банк обслуживает основной расчетный счет клиента [18].

**3.1.2 Финансовое состояние организации**

С момента своей реорганизации в 1999 г. банк ежегодно показывал чистый убыток в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Тем не менее рентабельность банка повышалась, и полученный в 2001 г. чистый убыток в размере 93 млн.руб. оказался ниже, чем потери от индексации активов и обязательств (109 млн.руб.). По прогнозам банка, в 2008 г. он получит чистую прибыль в размере 2 млн.долл. с учетом потерь от инфляционной корректировки.

Финансовый эффект от введения в 2001 г. 39-го стандарта по МСФО проявился в нетто- увеличении собственного капитала «Банка Русский Стандарт» на 9 млн. руб. Применение в том же 2001 г. 29-го стандарта IAS повлекло за собой убыток от валютной корректировки в размере 109 млн. руб.

Чистый процентный доход является главным источником операционного дохода банка. Увеличение потребительского кредитования в сочетании с наращиванием объема документарного обслуживания корпоративных клиентов стимулируют рост комиссионного дохода. В 2007 г. доля комиссионного дохода в общей сумме операционных доходов выросла с 15 до 49%.

На данной стадии своего развития банк все еще несет значительные расходы; велика также доля затрат на содержание персонала и других административных расходов. Отношение непроцентных расходов к общей сумме доходов снизилось в течение 2007 г. с 98 до 52%.

Основными условиями для повышения рентабельности банка в среднесрочной перспективе являются его способность увеличить свою доходную базу до уровня, позволяющего покрывать операционные затраты и стоимость привлечения ресурсов, а также поддержание просроченной дебиторской задолженности на приемлемом уровне.

Один из основных рисков для «Банка Русский Стандарт» связан с тем, что он привлекает средства в основном от корпоративных клиентов и на открытом рынке, и стабильность обоих ресурсных источников зависит от уровня доверия к банку в целом. На долю клиентских депозитов в конце 2007 г. приходилось 35% всех пассивов, а на выпущенные долговые ценные бумаги - 38%. Объем кредитов, полученных от других банков, в 2007 г. уменьшился и к концу года составлял 22% всех пассивов [19]

Вклады корпоративных клиентов, составляющие основную часть клиентских средств, используются в качестве залога при выдаче кредитов и аккредитивов. В связи с сокращением удельного веса кредитования данной категории клиентов, количество корпоративных счетов со временем должно уменьшилось. И, наоборот, удельный вес вкладов физических лиц, образующих в настоящее время незначительную часть ресурсной базы банка, со временем повысился. В этой связи «Банк Русский Стандарт» осуществляет программу приема вкладов населения через сбытовые сети своих партнеров - торговых компаний.

Самым стабильным источником привлечения средств являются облигации. В конце 2007 г. «Банк Русский Стандарт» выпустил облигации объемом 422 млн руб. со сроком погашения в 2009 г. Банк принял обязательство на основе безотзывной оферты выкупать облигации у их держателей раз в полгода.

В 2009 г. банк рассчитывает получить кредиты по 10 млн. долл. от Европейского банка реконструкции и развития и Международной финансовой корпорации, которые предполагается использовать для диверсификации и укрепления ресурсной базы, снижения валютного риска и повышения процентной маржи.

Структура баланса «Банка Русский Стандарт» имеет краткосрочный характер (структура баланса «Банка Русский Стандарт» представлена в приложении 2): средний срок погашения по активам и обязательствам не превышает 6 месяцев. Банк придерживается политики, направленной на поддержание максимально высокого уровня доходных активов. Банк имеет большие разрывы по валютной структуре баланса и испытывает значительные рыночные риски. Основными средствами управления структурными рисками служат межбанковские инструменты и денежные резервы.

В настоящее время «Банк Русский Стандарт» имеет высокий уровень достаточности капитала, который необходим с учетом высокого рискового характера бизнеса банка и его планов по развитию деятельности. В конце 2007 г. отношение скорректированного собственного капитала к активам составляло 44%, но это меньше, чем в предыдущие два года. Отношение собственного капитала к клиентской задолженности повысилось к концу 2007 г. до высокого уровня - 47%. Однако абсолютная величина капитала (28,9 млн. долл., или 862 млн. руб. на 31 декабря 2007 г.) невелика по международным и по российским меркам. Банк рассчитывает в среднесрочной перспективе увеличить капитал за счет средств своих владельцев [20].

**3.1.3 Организационная структура и система управления персоналом**

ЗАО «Банк Русский Стандарт» является коммерческим банком. Структура управления Банка представлена на рис. 1.2.

Главное представительство ЗАО «Банка Русский Стандарт» в России находится в Москве. В Астрахани имеется свое представительство, которое находится по адресу: 414024, г. Астрахань, ул. Ахшарумова/ул. Боевая, д. 6/ д.42.

Структура управления Астраханским Представительством Банка представлена на рис.2.2.

Совет директоров кредитной организации-эмитента:

1. Председатель Совета директоров
2. Заместитель Председателя Совета Директоров
3. Члены Совета Директоров

Правления кредитной организации-эмитента:

1. Председатель Правления
2. Члены Правления

Региональные Представительства Банка

Рис. 1.2. Структура управления ЗАО «Банка Русский Стандарт»

Структура управления Астраханским Представительством ЗАО «Банка Русский Стандарт» представляет собой линейную схему. Должность, непосредственно контактирующая с клиентами – менеджеры-консультанты. От качества работы и уровня их профессионализма зависит очень многое, т.к. они являются основой структуры управления банком и привлекающим элементом потенциальных клиентов стать постоянными клиентами банка. Работу менеджеров-консультантов контролируют Старшие и Ведущие менеджеры отдельных групп менеджеров, подчиняющиеся, непосредственно, директору Представительства.

Менеджеры по продажам занимаются поиском новых партнеров, налаживания с ними отношений и регулированием рабочей ситуации на каждом пункте продаж, где работают менеджеры-консультанты ЗАО «Банка Русский Стандарт».

Специалистам по защите бизнеса вменены обязанности по контролю за менеджерами-консультантами по соблюдению ими всех внутренних положений банка, касающиеся требований по оформлению кредитных договоров, во избегании мошеннических действий со стороны менеджеров-консультантов по отношению к банку, а также выявление и предотвращение мошеннических действий со стороны клиентов банка.

Линейная структура управления ЗАО «Банка Русский Стандарт» является наиболее приемлемой для Астраханского Представительства. Она позволяет распределить необходимые должностные обязанности между специалистами той или иной группы, которые отчитываются за результаты своей деятельности перед Директором Представительства. Учитывая, что штат Представительства очень большой, линейная структура управления позволяет освободить Директора Представительства от исполнения ряда функций, которые он делегирует ниже стоящему руководству, подотчетному ему.

**3.1.4 Анализ кадрового состава**

Проведенный анализ состава работающих по категориям персонала ЗАО «Банка Русский Стандарт» представлен в таблице 2, взятые из приложений к бухгалтерскому балансу банка [24].

Результаты анализа показывают, что состав работающих по категориям персонала в Астраханском Представительстве банка значительно изменился.

Таблица 2. Анализ структуры персонала предприятия Астраханского Представительства ЗАО «Банка Русский Стандарт»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 год | | 2006 год | | Абсолют  отклонение | Темп  прироста % |
| чел. | % | Чел. | % |
| Среднесписочная численность ППП, всего, в т.ч: | 120 | 100 | 196 | 100 | +76 | 163 |
| -исполнители | 103 | 85,83 | 169 | 86,22 | +66 | 164 |
| -руководители | 9 | 7,5 | 11 | 5,6 | +2 | 122 |
| -специалисты | 8 | 6,67 | 16 | 8,18 | +8 | 200 |

Как видно по данным таблицы 2, численность ППП в 2006 году по сравнению с 2005 годом увеличилась на 63%, что в абсолютном выражении составило 76 человек. Из таблицы видно, что удельный вес рабочих в общей численности работников предприятия увеличился на 64 % в отчетном году по сравнению с предыдущим годом. Увеличилась и доля руководителей и специалистов. К штату руководителей прибавилось 2 человека.

Таким образом, на анализируемом предприятии наблюдается «профицит» рабочей силы. Проведем анализ движения рабочей силы по данным выписки из формы 2-Т «Движение работников и предполагаемое высвобождение».

Таблица 3. Движение рабочей силы в Астраханском Представительстве ЗАО «Банка Русский Стандарт» 2005 – 2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | | | 2005г. | 2006г. | Абс. прирост | Отн. прирост % |
| 1 | 2 | | | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Состояло работников на начало периода, чел. | | | 56 | 120 | 64 | 214 |
| 2 | Принято всего, чел. | | | 78 | 82 | 4 | 105 |
| 3 | Выбыло всего, чел, в т.ч.: | | | 14 | 6 | -8 | 43 |
| 4 | -по собственному желанию; | | | 5 | 5 | 0 | 100 |
| 5 | -переведено на другие предприятия | | | 2 | 0 | -2 | 0 |
| 6 | -уволено за нарушение трудовой дисциплины; | | | 7 | 1 | -6 | 14 |
| 7 | -по сокращению штатов | | | 0 | 0 | - | - |
| 8 | Состояло работников на конец периода, чел. | | | 134 | 202 | 68 | 151 |
| 9 | | Среднесписочная численность, чел. | 120 | | 196 | +76 | 163 |
| 10 | | Количество работников, проработавших год, чел. | 55 | | 118 | 63 | 215 |
| 11 | | Коэффициент оборота по приёму, % (стр.2:стр.9) | 0,65 | | 0,41 | -0,24 | 63 |
| 12 | | Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.3:стр.9) | 0,12 | | 0,03 | -0,09 | 25 |
| 13 | | Коэффициент общего оборота, % [(стр.2+стр.3):стр.9] | 0,77 | | 0,45 | -0,32 | 58 |
| 14 | | Коэффициент текучести кадров, % [(стр.4+стр.6):стр.9] | 0,1 | | 0,03 | -0,07 | 30 |
| 15 | | Коэффициент постоянства кадров, % (стр.10:стр.9) | 0,45 | | 0,6 | +0,15 | 133 |

Из анализа движения рабочей силы видно, что в Астраханском Представительстве ЗАО «Банка Русский Стандарт» коэффициент общего оборота снизился на 0,77%. Коэффициент оборота по приему в 2006 г. выше коэффициента выбытия. Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) снизилось в 7 раз. Таким образом, дисциплине на предприятии уделяется большое внимание. Зато по собственному желанию в 2006 году уволилось столько же, сколько за предыдущий период. Увеличился процент принятых работников на 105%. Увеличилось и количество работников, проработавших на предприятии весь год. Можно сделать вывод о том, что работники довольны условиями труда и уровнем заработка.

Показатели обеспеченности предприятия работниками еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объём выпускаемой продукции. Выпуск продукции зависит не столько от численности работающих, сколько от количества затраченного труда, определяемого количеством рабочего времени. Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия.

Использование трудовых ресурсов Астраханского Представительства ЗАО «Банка Русский Стандарт» приведены в таблице 4.

Таблица 4.

Использование трудовых ресурсов Астраханского Представительства ЗАО «Банка Русский Стандарт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005г | 2006г | отклонение |
| Среднесписочная численность рабочих (исполнителей) (ЧР) | 103 | 196 | +76 |
| Отработано за год одним рабочим: |  |  |  |
| -дней (Д) | 224 | 222 | -2 |
| -часов (Ч) | 1792 | 1776 | -16 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч. | 8 | 8 | 0 |
| Фонд рабочего времени, ч. | 184576 | 348096 | +163520 |

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени больше предыдущего периода на 163520 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

ΔФРВчр = (ЧР2006 – ЧР2005) × Д2005 × П2005 = (196-103) × 224 × 8 = +166656 ч;

ΔФРВд = (Д2006 – Д2005) × ЧР2006 × П 2005 = (222 – 224) × 196 × 8 = -3136 ч;

ΔФРВп = (П2006 – П2005) × Д2006 × ЧР 2006 = (8 – 8) × 222 × 196 = 0 ч;

Всего: + 163520 ч.

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы Астраханского Представительства ЗАО «Банка Русский Стандарт» использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 222 дней вместо 224, в связи, с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 2 дня, а на всех рабочих – 392 дня.

Отсутствие сверхурочно отработанного времени говорит о хорошей организации производственного процесса.

Возможно, что рабочее время согласно установленному трудовому режиму используется полностью: нет ни простоев, ни прогулов. Но возможны и потери рабочего времени как результат прогулов и простоев оборудования от неэффективного использования рабочего времени.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени (Таблица 5).

Таблица 5. Баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № стр | Показатели | 2005 | план | 2006 | абс. откл. | | отн. прирост, % | |
| от 2005 | от плана | фактический | по плану |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Календарный фонд времени, в т.ч. | 365 | 365 | 365 | - | - | - | - |
| 2 | праздничные | 2 | 2 | 3 | +1 | +1 | 110 | 110 |
| 3 | выходные | 141 | 135 | 143 | +2 | +8 | 101 | 106 |
| 4 | Номинальный фонд рабочего времени, дни | 222 | 225 | 219 | -3 | -6 | 98,6 | 97,3 |
| 5 | Неявки на работу, дни, в т.ч.: | 10 | 2 | 5 | -5 | +3 | 50 | 250 |
| 6 | -ежегодные отпуска | 5,4 | 5,2 | 7,2 | +1,8 | +2 | 133 | 138,5 |
| 7 | -болезни | 5 | 5 | 5,4 | +0,4 | +0,4 | 108 | 108 |
| 8 | -прогулы | 0,4 | - | 0,2 | -0,2 | +0,2 | 50 | - |
| 9 | -простои | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | Явочный фонд рабочего времени, дни | 224 | 227 | 222 | -2 | -5 | 99,1 | 97,8 |
| 11 | Продолжит-ть рабочего дня, час. | 8 | 8 | 8 | - | - | 100 | 100 |
| 12 | Бюджет рабочего времени, час, | 1696 | 1784 | 1712 | +16 | -72 | 101 | 95,9 |
| 13 | Предпраздн. сокращенные дни, час. | - | - | - | - | - | - | - |
| 14 | Внутрисменные простои, час. | - | - | - | - | - | - | - |
| 15 | Полезный фонд рабочего времени, час, | 1792 | 1828 | 1776 | -16 | -52 | 99,1 | 97,2 |
| 16 | Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 8 | 8 | 8 | - | - | - | - |

Графиком работы предприятия для исполнителей (менеджеров-консультантов) установлено в среднем 2,5 выходных дня в неделю, т.к. график работы строится по скользящему принципу. Трудовой кодекс устанавливает продолжительность рабочего дня – 8 часов (при пятидневной рабочей неделе), 10 праздников и 10 сокращенных предпраздничных дней.

Как видно по данным таблицы, планом намечалось улучшить использование рабочего времени. Каждый член трудового коллектива в 2006 г. должен был отработать 227 рабочий день вместо 224 за предыдущий год.

Снижение целодневных потерь рабочего времени предусматривалось в результате проведения мероприятий по сокращению прогулов, простоев и заболеваний. Число неявок в 2006 г. предполагалось снизить на 50%, а снижение составило 150%.

По данным баланса рабочего времени видно, что неявки на работу возросли против плана на 3 дня. Это увеличение вызвано:

-превышением плановой величины ежегодных отпусков +2 дня

- болезнями + 0,4 дня

-сокращением прогулов + 0,2 дня

Итого увеличение + 2,6 дня.

Из всех целодневных потерь рабочего времени особое внимание уделяется потерям рабочего времени в результате прогулов. В 2006 г. Представительство уволило всего 1 человека за нарушение трудовой дисциплины. Проводятся мотивирующие мероприятия, способствующие сокращению прогулов и других нарушений трудовой дисциплины, влекущие за собой увольнение.

**3.2 Описание системы корпоративных норм и правил в ЗАО «Банке Русский Стандарт»**

Практическую работу по созданию, поддержанию и развитию корпоративной культуры осуществляют две категории специалистов. Прежде всего - это руководители компаний - именно они являются основными носителями, создателями культуры, на их личном примере, энтузиазме и каждодневной деятельности чаще всего культура и держится. Кроме них, работы, связанные с организационной культурой осуществляют специалисты-профессионалы - менеджеры.

Приступая к работе с практическими аспектами организационной культуры, прежде всего, необходимо оценить ее реальное состояние в организации; нужно в простой и системной форме представить, что являет собой корпоративная культура, создать ее модель. Для оценки организационной культуры ЗАО «Банк Русский Стандарт» в Астраханском представительстве банка было проведено небольшое исследование с помощью анкетирования сотрудников представительства всех уровней организации: от менеджеров-руководителей до менеджеров-консультантов. Методика проведения исследования и анкета, предоставляемая для заполнения сотрудникам представительства банка, приведена в приложении 3.

В результате исследования было выявлено, что уровень организационной культуры в организации очень высокий (273 балла). Следовательно, за немалый срок существования Банка, менеджмент организации был развит на столько, что удовлетворяет практически всем требованиям и ожиданиям персонала.

Построение организационной культуры в ЗАО «Банк Русский Стандарт» велось с создания организации, иначе говоря, изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций. На основе опроса сотрудников банка были сформулированы основные принципы работы и ценности организации. Таким образом, изначально была сформирована единая культура.

В дальнейшем, вследствие расширения деятельности банка появилась необходимость в наборе новых сотрудников. Этот процесс был жестко формализован. Помимо необходимых профессиональных навыков к кандидату предъявлялись и иные требования (коммуникабельность, корпоративность, умение работать в команде и т.п.).

Сотрудники ЗАО «Банк Русский Стандарт» склонны в большей мере доверять руководителю и предоставлять ему право принятия высокорискованных управленческих решений. Например, в период усовершенствования политики борьбы с просроченной задолженностью, зарплата сотрудникам по согласованию с ними выплачивалась не в полной мере (премиальные вознаграждения сотрудники получили в половинном размере).

Глубокое чувство защищенности, которое в основном базируется на патерналистских началах, идущих от руководителя, позволяет ему безоговорочно рассчитывать на моральную и материальную помощь сотрудников. Практически, сотрудники рассматриваются как потенциальные партнеры по бизнесу, а не наемные рабочие. Подобный подход увеличивает степень личной ответственности каждого работника, позволяет уделять меньше внимания контрольным функциям.

Особо следует отметить, что большинство сотрудников (особенно менеджеры по продажам) работают на личной технике, тем самым, высвобождая свободное оборудование для дополнительного использования. Подобная преданность вознаграждается различными способами: именными подарками, денежными премиями, устными и письменными поощрениями, предоставлением определенных привилегий.

Существует и система наказаний за нарушение норм и ценностей организации. В основном система наказаний базируется на психологическом эффекте. Сотрудники, нарушающие кодекс корпоративной этики, принятой в банке, отлучаются от участия в коллективных мероприятиях.

Существует и система материального наказания. Так в конце месяца каждый сотрудник в качестве премии получает определенный процент от прибыли организации. Соответственно нарушение может караться лишением материального стимулирования.

Построение организации началось с формирования организационной культуры и стратегии организации.

Стратегическими задачами были названы:

1. Формирование и популяризация доктрины самообучения и самосовершенствования;

2. Создание банка инноваторских идей молодых специалистов;

3.Создание новых рабочих мест за счет экспансии банка в другие регионы и рынки.

Идеология и принципы деятельности Банка Русский Стандарт выражены в его названии: соответствие русскому стандарту в банковской деятельности означает развитие и адаптацию современных стандартов финансового менеджмента применительно к российскому рынку и потребностям российских клиентов.

Сущность идеологии — декларирование и демонстрация новых стандартов бизнеса в России:

* созидание-банк создает ценности, а не перераспределяет их
* доверие-банк работает честно, и ему доверяют
* совершенство - все, что создает банк, надежно и красиво
* опыт-строит будущее, помня уроки прошлого
* патриотизм-банк трудится на благо России
* цель - стать лидером финансового рынка России, образцом ведения открытого, надежного и профессионального бизнеса. В банке видят свое предназначение в возрождении достоинства нации через утверждение новых стандартов банковского дела в России.

Основываясь на этой идеологии, банк формирует и поддерживает имидж, складывающийся из следующих характеристик:

* современный
* клиентоориентированный
* солидный, надежный
* стабильный
* гибкий по отношению к клиентам
* открытый
* профессиональный
* социально-ответственный
* патриотичный.

На логотипе Банка Русский Стандарт изображены медведь и орел. Медведь символизирует силу, орел - мудрость. Эти символы традиционно ассоциируются с Россией. Логотип также идентифицирует компании-участницы группы Русский Стандарт.

Как уже отмечалось ранее, организационная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура компании. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с корпоративной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

**3.3 Анализ сильных и слабых сторон корпоративного поведения сотрудников ЗАО «Банк Русский стандарт»**

ЗАО «Банк Русский стандарт» за время своего существования достаточно хорошо организовал систему корпоративного управления и корпоративное поведение работников. Но, стремясь к благосостоянию и внутреннему комфорту для работников организации, не стоит забывать и об ответственности, которую банк несет в социальном плане перед обществом.

Банк имеет сильный сплоченный коллектив, обеспечивающий высокий уровень обслуживания клиентов и соблюдение норм и принципов морали в отношении реализации банковской деятельности. Банк обеспечивает общество:

1. предоставлением качественных услуг каждому клиенту;

2. созданием рабочих мест, выплатой легальных заработных плат и инвестиции в развитие человеческого капитала;

3. неукоснительным выполнением требований законодательства;

4. учетом общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;

5. эффективным ведением бизнеса, в том числе с учетом интересов наименее социально защищенных слоев населения;

6. вкладом в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного общества.

**3.4 Критерии выбора модели корпоративного поведения в ЗАО «Банк Русский Стандарт»**

Для выработки организацией и руководителями собственной этической системы ЗАО «Русский Стандарт» были использованы общие корпоративные этические принципы.

При выборе модели корпоративного управления и реализации норм и правил корпоративного поведения ЗАО «Русский Стандарт» руководствовался следующими критериями, прописанными в нормативно-правовых документах, определяющих цели и миссию деятельности банка, а также должностных инструкциях работников и методических рекомендациях по работе с клиентами:

Первый критерий выбора модели поведения состоит в соответствии этого поведения закону, правопорядку, установленному в обществе.

Вторым критерием выбора модели поведения является нравственность. При всей склонности людей к субъективной трактовке морали существуют общепринятые подходы к объяснению основных понятий этой категории. К таким понятиям относятся честность, справедливость, совестливость. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение — гарант верности выбранной человеком модели поведения.

Третьим критерием следует признать оценку конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась вследствие стечения обстоятельств. Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения. Нередко индивидуальность человека проявляется на фоне других, более ярких натур, так как он удачно проявил себя в конкретной ситуации (т.е. выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»).

Четвертым критерием является цель, которую ставит перед собой человек. Чем значительнее собственная цель, тем больше она стимулирует его. Увлеченность целью не должна породить недооценку значения четкого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к главному. Таким образом, выстраивается предметно ощутимая логика достижения цели.

Пятый критерий — самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чужого стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше «очков» набирает испытуемый. Такова аксиома публичного диалога. Или другой пример: люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое амплуа.

Шестым критерием выбора модели поведения является выделение и конкретизация собственных возможностей. Принимая во внимание чрезвычайную важность этого, необходимо особо рассмотреть все, что касается вашего умения использовать человековедческие технологии, и, прежде всего те, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчиненными; «конструирование» коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.

Седьмой критерий выбора модели поведения несколько своеобразен. Всегда актуально значение психолого-половых характеристик личности, т.е. тех личностных и деловых качеств, которые партнеры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении. Здесь имеется в виду следующее. Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партнеров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти.

Выбор той или иной модели поведения в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности человека, с которым приходится общаться.

**4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

**4.1 Рекомендации по совершенствованию системы корпоративного поведения и Разработка документа «Правила корпоративного поведения»**

Для совершенствования системы корпоративного поведения организации, для правильной ее работы, для понимания и реализации ее норм и принципов каждым из сотрудников банка, специалистам по работе с кадрами и менеджерам необходимо разработать специальный документ – правила корпоративного поведения сотрудника, при этом задействовать необходимо и специалистов-психологов, способных помочь как в разработке данного документа, так и во внедрении его в рабочий коллектив.

В первую очередь необходимо четко сформулировать и документально оформить принципы организации:

1. Организация является коммерческим объединением заинтересованных людей.

2. Каждый новый сотрудник, пришедший в организацию может и должен учиться.

3. Каждый научившийся или умеющий должен распространять свое знание.

4. Знающий не имеет права отказать в информации интересующемуся.

Для поддержания дисциплинарных норм, необходимо сформировать институт санкций. За нарушения правил предусматривается система наказаний. Однократное нарушение влечет за собой вынесение предупреждения. Сотрудник, получивший три предупреждения может быть наказан материально или административно. Многократное нарушение правил и норм поведения ведет к увольнению сотрудника.

Совместно с закреплением дисциплинарных норм необходимо создать кодекс организации, включающий в себя организационные ценности. При этом необходимо учесть интересы всех участников бизнес-процесса, как реализаторов услуг, так и их потребителей.

Корпоративные ценности банка должны быть следующими:

- стремиться к наивысшим стандартам обслуживания клиентов и совершенствованию банковских продуктов и услуг;

- соблюдать законы, этические нормы и правила честного ведения бизнеса, безусловно выполнять свои обязательства и дорожить своей репутацией;

- придерживаться принципа нейтральности в отношении финансово-промышленных групп, политических партий и объединений, осуществлять свою деятельность в интересах клиентов и акционеров;

- не финансировать экологически вредные и социально опасные производства, проекты и программы;

- учитывать социальную значимость и своей деятельности и рассматривать социальный фактор наряду с экономическим;

- развивать новые виды операций и направления деятельности, следуя принципам разумного консерватизма;

- дорожить своими сотрудниками, создавать условия, при которых каждый работающий в нем имел бы возможность полностью реализовать свои способности;

- чтить лучшие традиции российского предпринимательства, способствовать их возрождению, сохранению и развитию.

ЗАО «Банку Русский Стандарт» необходимо воспитывать в своем коллективе корпоративный дух и прививать им понимание, что Банк – это многонациональный коллектив, сплоченный идеей высококачественного обслуживания клиентов, повышения имиджа Банка, укрепления его деловой репутации и статуса.

Цели банка могут быть достигнуты лишь объединением усилий всех работников Банка, созданием сплоченной и высокопрофессиональной команды единомышленников, способной адекватно реагировать на меняющиеся требования и вызовы рынка.

Банк должен быть ориентирован на поддержание стабильности коллективов и приемственнности профессионального опыта персонала. Должно быть организовано взаимодействие между всеми сотрудниками на основе общих ценностей, обеспечена функциональная интеграция всех подразделений и представительств Банка.

Каждому сотруднику должно быть привито понимание, что каждый из них вносит вклад в работу команды и несет ответственность за ее результат. Сотрудник должен осознавать, что работа, выполняемая сотрудниками других представительств, групп менеджеров-консультантов, подчинена общему.

Кроме всего, выше перечисленного, ЗАО «Банк Русский Стандарт» должен затронуть тему репутации при создании правил корпоративного поведения. Он должен дорожить своей репутацией и укреплять ее, обеспечивая выполнение всех обязательств в отношениях с клиентами, сотрудниками и акционерами. Банк обязан нести ответственность за достоверность и корректность своих маркетинговых и рекламных акций. Строить отношения со своими конкурентами Банк должен на принципах честности и взаимного уважения, а его деловая репутация должна характеризоваться надежностью, стабильностью и успехом.

В Правилах корпоративного поведения Банка «Русский стандарт» также необходимо четко прописать все нормы и правила поведения сотрудников, которые также прописываются и в должностных инструкциях. Кроме того, можно использовать в документе подобного рода советы:

* 1. Если имеешь несколько масок для разных случаев, надень маску нормального человека;
  2. Спрашивай, если не знаешь;
  3. Помогай другим, если можешь;
  4. Не навязывай свою помощь, если о ней не просят;
  5. Если не можешь помочь сам, подскажи, где или у кого найти ответ на вопрос;
  6. Прислушивайся к советам со стороны более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом;
  7. Проявляй уважение ко всем сотрудникам организации независимо от возраста, пола, опыта работы;
  8. Выполняй все поручения руководства, ибо они во благо окружающим тебя людям;
  9. Не ожидай моментального вознаграждения за добрые дела. Вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе;
  10. Неудачи оставь в прошедшем времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт;
  11. Ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов. Стоящее на твоем пути - это твое персональное препятствие и только ты имеешь право на его преодоление;
  12. Не нарушай установленный в организации порядок, поскольку он есть основа системы;
  13. Если система тебя не принимает, прими это как знак своего несоответствия;
  14. Если ты не согласен с порядком, установленным в организации, построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать ее члены;
  15. При наличие конструктивных предложений, улучшающих работу организации, изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.
* В документе могут быть объединены как общечеловеческие ценности, как то принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и корпоративные ценности, а именно инициативность, энергичность, ответственность за слова и поступки.
* Некоторые элементы организационной культуры, сложившейся в ЗАО «Банк русский стандарт» необходимо документальное закрепить.
* Организационная культура банка на следующих принципах:

Принципы управления:

* - Эффективная совместная работа руководителя и сотрудников.
* - Совместная разработка целей и их достижение.
* - Контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей.
* - Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы).
* - Привитие сотрудникам ценностей организации.
* - Создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект.
* Принципы работы в команде:
* - Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.
* Принципы взаимодействия:
* - Постоянный и систематический обмен информацией.
* - Доступность руководства для сотрудников организации.
* - Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.

1. Сформулировать так же необходимо свод законов Банка, которые гласили бы:
2. Развитие и совершенствование организации идет непрерывно
3. Все процессы в организации, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы
4. Развитие организации неотделимо от профессионального роста ее сотрудников
5. Умение работать в команде является базовым для сотрудников организации
6. Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат
7. Если взялся за работу, делай быстро и качественно
8. Каждый пришедший к нам за помощью должен получить ее

Немалая роль в формировании организационной культуры принадлежит руководителю. В Банке организации сложилась демократическая модель управления. Иначе говоря, принятие управленческих решений осуществляется при активном участии персонала. Обсуждение профессиональных вопросов осуществляется руководителем с привлечением конкретных специалистов.

На культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту вручается буклет об организации компании - ее истории, особенностях, приоритетах. Это краткое руководство предназначено для формирования чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Более полная информация об организации опубликована на официальном сайте банка «Русский Стандарт».

Сотрудники постоянно информируются о мероприятиях внутри компании и за ее пределами. Обмен информацией между сотрудниками происходит постоянно по электронной почте.

Традиционны корпоративные празднования: День начала работы Банка, подведение итогов и празднование Нового года и др.

Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются сообща. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением организационной культуры и корпоративного духа: обучение, тренинги. По электронной почте рассылаются правила делового общения.

В заключение отметим, что описанные меры создания и укрепления корпоративного духа организации не являются застывшими, монолитными. Их постоянно следует видоизменять, выкристаллизовывать, тем самым находиться в постоянном поиске оптимума для организации.

**4.2 Рекомендации по внедрению комплекса мероприятий по развитию и укреплению корпоративного духа**

Для внедрения предлагаемого документа - Правил корпоративного поведения сотрудников Банка - необходимо проведение определенных манипуляций, чтобы его внедрение происходило плавно и позволило успеть сотрудникам приспособиться к нововведениям, для этого необходимо, чтобы сотрудники приняли это нововведение, поняли его значимость и безукоризненно следовали новым технологиям ведения бизнеса, оказания услуг. Наиболее эффективным мотивационным воздействием всегда было и остается материальное воздействие. Поэтому, социальные программы, проводимые в Банке имеют своей целью социальную защиту всех работников, независимо от категории и статуса, и создание благоприятного социально-психологического климата в рабочих коллективах, путем дополнительных социальных выплат, льгот, которые предоставляются работникам помимо заработной платы. Производя материальное поощрение работников за добросовестный труд, премирование к профессиональным праздникам, Банк воспитывает в них элементы корпоративности, ощущения сплоченности одно большой команды, заслужившей за свои труды вознаграждения.

Многие представительства Банка являются градообразующими, они расположены в маленьких городках с недостаточно развитой инфраструктурой. Это заставляет руководство обратить пристальное внимание на вопросы организации досуга работников и членов их семей. С этой целью Банком могут проводятся спортивные соревнования среди коллективов представительств соседних городов – так сотрудники Банка будут ощущать себя не только членами одной городской команды, но это позволит им осознать огромные масштабы деятельности Банка, почувствовать, что они являются единицей гигантской системы, и именно на них, на этих единицах держится весь бизнес Банка.

Сознавая, что Банк заботится о своих работниках, сотрудники в свою очередь способны показать очень высокие результаты. Самым важным пунктом социальной программы, которая должна иметь место в деятельности Банка, является забота о здоровье работников. Необходимо оказывать материальную помощь на лечение и в том числе на дорогостоящие операции, должны предоставляться страховые медицинские полюса, дающие возможность сотрудникам на получение любого рода медицинской услуги. Также, показывая заботу о своем персонале, Банк может производить частичные компенсации санаторно-курортного лечения для работников и их детей.

Банк выделяет необходимые ресурсы для развития и обучения персонала. Обучение и повышение квалификации проводится как обязательное, по требованию контролирующих и надзорных органов, так и плановое, в соответствии с планами развития на подразделениях и представительствах Банка. Для обучения работников используется метод корпоративного обучения на рабочем месте (метод наставничества). Для повышения квалификации специалистов и руководителей организуются внутренние и выездные семинары, собеседования, аттестационные мероприятия.

Кроме всего перечисленного, необходимо разработать систему контроля за соблюдением норм и правил корпоративного поведения, где необходимо прописать все меры ответственности за несоблюдение норм поведения и нарушение положений документа. Ответственность должны нести не только рядовые сотрудники, но и руководители, которые в первую очередь должны быть поставлены в известность в случаях возникновения сомнительных ситуаций. Руководители подразделений должны способствовать пониманию и отвечать за соблюдение основных положений Правил корпоративного поведения сотрудниками своих подразделений. Контролировать поведение своего персонала и докладывать о соответствующих инцидентах. За неправильные действия в отдельно взятых подразделениях ответственность должны нести не только сотрудники, их совершившие, но и их руководители, за исключением тех случаев, когда имеются доказательства того, что последние безоговорочно следовали положениям данного документа. К нарушителям правил должны применяться дисциплинарные меры. К нарушениям следует относить также и случаи пренебрежительного отношения к доведению до сведения сотрудников содержания правил корпоративного поведения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Все специалисты-практики подчеркивают высокую значимость организационной культуры, как эффективного инструмента управления компанией; исследователи проблемы, как теоретики, так и практики, отмечают устойчивую связь между успешностью компаний и степенью развитости их организационных культур.

Из всего многообразия явлений организационной культуры специалисты-практики уделяют особое внимание ее основным элементам.

На базе полученных теоретических данных, была разработана организационная культура ЗАО «Банка Русский Стандарт».

Поскольку организационная культура – это то, что создается годами, формируется в процессе деятельности организации, то сначала мы в данной работе изучили нынешнее положение дел в компании, определили какие ценности культивировались в ней с самого начала. Затем сопоставили, насколько существующий корпоративный подход к решению вопросов соответствует тем задачам, которые стоят перед бизнесом на данном этапе.

Вывод проделанной рароты: организационная культура «Русского Стандарта» полностью соответствует целям и задачам, которые стоят перед организацией на настоящем этапе развититя.

Организация «Банк Русский Стандарт» является клиентоориентированной, поэтому, кроме требований, предъявляемых к профессиональному уровню кандидатов надо уделять большое внимание наличию у потенциальных сотрудников таких качеств, как лояльность, коммуникабельность, дружелюбие, настрой на взаимную помощь и поддержку.

Для большей построения более крепкого корпоративного духа организации необходимо документально закрепить все принципы и нормы организационного поведения всех сотрудников банка. Для этого необходимо разработать рекомендации по созданию Кодекса корпоративного поведения.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М.: Дрофа, 2001. – 269с.
2. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента.- М.: «Издателство ПРИОР», 2006. – 359с
3. Богданова М. Моральный кодекс бизнесменов // Япония сегодня. Москва, - 2007. - №6. – С. 32.
4. Банк Русский Стандарт. Электронный источник – режим доступа: http://www.super-brands.ru
5. Власова Н. Корпоративная культура // Дела, люди XXI. – 2001. - №10. – С. 3-5.
6. Гурьева Л. Каждый день на связи Париж // Биржа плюс карьера, Нижний Новгород. – 2005. - №4. – С. 19.
7. Зрелов П., Шихирев П., Ратникова Г. О национальной программе «Российская деловая культура» // Служба персонала. 2006. - №9. – С. 23-25
8. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников // Cлужба персонала. – 2003. - №9. – С. 15-16.
9. Крылов Н. Традиции и ритуалы: От ремесленников Древнего Рима до компаний ХХ века. // Капитал (Москва). – 2001. – №5. – С. 2-6.
10. Корпоративная культура Intel. Электронный источник – режим доступа: http://www.mtel.ru
11. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2003. – 316с.
12. Корпоративный дух организации. Электронный источник – режим доступа: http://www.advertme.ru
13. Корпоративный дух организации. Электронный источник – режим доступа: http://www.advertme.ru
14. Кредитный рейтинг по национальной шкале ruBB. Электронный источник – режим доступа: http://www.standardandpoors.ru
15. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы. Электронный источник – режим доступа: http://e-xecutive.ru
16. Культ культуры. // Советник. – 2006. - №10. – С. 32.
17. Культура организации. Электронный источник – режим доступа: http://panorama.irk.ru
18. Лапицкий М. Предпринимательская культура. Электронный источник – режим доступа: http://www.transport.ru
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 2002. – 361с.
20. М. Сухорукова. Корпоративная культура промышленного предприятия. «Управление персоналом» №11, 2000. Электронный источник – режим доступа: http://www.hrm.ru
21. Ниесов И. Корпоративная идеология как инструмент мотивации. Электронный источник – режим доступа: http://www.rabota.ru
22. Организационна культура. Электронный источник – режим доступа: http://psyfactor.org
23. Павел Шило. Корпоративное управление. Мода или осознанная необходимость? Электронный источник – режим доступа: http://go.mail.ru/
24. Профессионализм стоит дорого именно потому, что приносит высокую прибыль. // Рынок ценных бумаг. – 1999. - №010. – С. 10-15.
25. Пичугин И., Умаров М. Японские электронные компании. Корпоративная Япония. // Koммepcaнтъ. - 1999. - №100. – С. 12-14.
26. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж.: НИИВО, 2005. – 156с.
27. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М. и др.: Питер, 2001. 345 с.
28. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. Электронный источник – режим доступа: http://www.ug.m
29. Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании - свой кодекс. Электронный источник – режим доступа: http://art.thelib.ru
30. Самарцева О.К. Организационная культура предприятия. Электронный источник – режим доступа: http://ipmconsult.ru
31. Сащенкова Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации. – Обнинск.: Феникс. – 2001. – 296с.
32. Уралсиб укрепил позиции в десятке самых узнаваемых российских банков. Электронный источник – режим доступа: http://www.officemart.ru
33. Финансовый отчет. Электронный источник – режим доступа: http://www.brs.ru

**ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ**

Формирование организационной культуры (стр. 15) — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников.

Организационная идеология (стр.17) – это дух компании, то есть эмоциональное состояние, характеризующее уровень вовлеченности сотрудников, их преданность и соответствие поведения корпоративным нормам, а также восприятие бренда внешними целевыми аудиториями (например, имидж компании как работодателя).

Организационная культура (стр. 18) – 1) система символических посредников, направляющих и ограничивающих активность членов организации; 2) совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или её активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне.

Корпоративный дух (стр. 20)— в широком смысле слова понятие, которое тождественно невещественному началу определенной компании, в узком смысле слова соответствует идеальным стремлениям данной компании.

Корпоративная философия (стр.20) — знание, представления о закономерностях, которым подчинены как бытие, так и мышление сотрудника данной компании. Корпоративная философия является важным элементом сознания сотрудников данной компании и определяется, в конечном счете, экономическими задачами компании.

Коллектив (стр21) это структура специалистов, личностей, профессионалов. Высшая форма коллективизма называется солидарность.

Эгрегар (стр23) это коллективное состояние сознаний

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Понятия «организационная культура» и их авторы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1952 | Э. Джакус | Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими». |
| 1974 | Л. Эллрилж, А. Кромби | Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в орга­низацию для достижения поставленных перед ней целей. |
| 1981 | X. Шварц, С. Дэвис | Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп. |
| 1981 | У. Оучи | Организационная культура — символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях. |
| 1982 | К. Голд | Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отлича­ет ее от всех других в отрасли. |
| 1982 | М. Паканов-ский, Н. О'Доннел-Тружиллио | Организационная культура — это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является. |
| 1983 | Л. Смирсич | Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. |
| 1985 | С. Мишон, П. Штерн | Организационная культура — совокупность символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и пере­даются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта. |
| 1985 | В. Сате | Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений. |
| 1985 | Э. Шейн | Культура — это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем. |
| 1986 | Г. Морган | Культура в метафорическом смысле — это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло. |
| 1986 | Р. Килманн, M. Сакстон | Организационная культура — это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами. |
| 1987 | К. Шольц | Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения. |
| 1991 | Г. Хофстеде | В широком смысле организационная культура — коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой. |
| 1992 | Д. Дреннан | Культура организации — это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения. |
| 1993 | А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс | Культура — это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации. |
| 1993 | А. Фурнхам, Б. Гунтер | Культура — разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура — это то, как мы здесь работаем. |
| 1993 | А. Мак-Лин, Ж. Маршалл | Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или, о чем думаем, выполняя работу в организации. |
| 1995 | Э. Браун | Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации. |
| 1998 | Б. Карлофф | Культура корпорации — определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике. |
| 1998 | М. Армстронг | Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы. |
| 2002 | Д. Мацумото | Организационная культура — динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом. |
| 1993,  1998 | Р.Л. Кричевский | Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д. |
| 1997 | Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев | Культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации.  Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике. |
| 2000 | В.В. Томилов | Корпоративная культура — это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние. |
| 2000 | В.В. Козлов, А. А. Козлова | Корпоративная культура — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руковод­ства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития. |
| 2001 | А.О. Блинов, О.В. Василевская | Корпоративная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения. |
| 2001 | В.А. Спивак | Культура корпорации — очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам. |
| 2001 | О. С. Виханский, А.И. Наумов | Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. |
| 2002 | А.В. Карпов | Организационная культура — совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации. |
| 2003 | Т.О. Соломани  дина | Организационная культура — социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху. |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Балансовые показатели «Банка Русский Стандарт»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  | На 31 декабря года | | |  | Доля в общей сумме активов, % (с учетом корректировки) | | | | В млн руб | 2005 | 2006 | 2007 |  | 2005 | 2006 | 2007 | | АКТИВЫ | | | | | | | | | Денежные средства и инструменты денежного рынка | 203 | 164 | 149 |  | 9.56 | 13.08 | 16.68 | | Ценные бумаги | 0 | 199 | 96 |  | 0.01 | 15.88 | 10.76 | | Ценные бумаги для перепродажи (переоцененные по рыночной стоимости) | 0 | 150 | 0 |  | 0 | 11.91 | 0 | | Необращающиеся ценные бумаги | 0 | 50 | 96 |  | 0.01 | 3.97 | 10.76 | | Ссуды банкам (нетто) | 48 | 107 | 482 |  | 2.24 | 8.48 | 54.01 | | Ссуды клиентам (брутто) | 1,873 | 760 | 148 |  | 88.33 | 60.47 | 16.59 | | Прочие потребительские ссуды | 1,146 | 47 | Н/Д |  | 54.05 | 3.71 | Н/Д | | Коммерческие/корпоративные ссуды | 601 | 699 | Н/Д |  | 28.34 | 55.6 | Н/Д | | Все прочие ссуды | 126 | 15 | 148 |  | 5.94 | 1.16 | 16.59 | | Резервы под возможные потери по ссудам | 105 | 46 | 12 |  | 4.97 | 3.66 | 1.35 | | Ссуды клиентам (нетто) | 1,767 | 714 | 136 |  | 83.36 | 56.81 | 15.24 | | Доходные активы | 1,947 | 1,125 | 776 |  | 91.85 | 89.53 | 87.02 | | Участие в неконсолидированных дочерних предприятиях (фин. компаниях) | 1 | 1 | Н/Д |  | 0.05 | 0.06 | Н/Д | | Нематериальные активы (неработающие) | 27 | 23 | 4 |  | 1.26 | 1.86 | 0.4 | | Основные средства | 78 | 44 | 19 |  | 3.69 | 3.49 | 2.09 | | Начисленная дебиторская задолженность | 19 | 27 | 11 |  | 0.92 | 2.11 | 1.19 | | Прочие активы | 4 | 1 | 0 |  | 0.17 | 0.08 | 0.04 | | Итого заявленные активы | 2,147 | 1,280 | 896 |  | 101.26 | 101.86 | 100.4 | | За вычетом неработающих нематериальных активов | (27) | (23) | (4) |  |  |  |  | | Скорректированные активы | 2,120 | 1,256 | 892 |  | 100 | 100 | 100 | |  | 2001 | 2000 | 1999 |  | 2001 | 2000 | 1999 | | ПАССИВЫ | | | | | | | | | Всего депозитов | 742 | 553 | 159 |  | 34.56 | 43.21 | 17.71 | | Небазовые депозиты | 578 | 486 | 133 |  | 26.92 | 37.98 | 14.88 | | Базовые/клиентские депозиты | 164 | 67 | 25 |  | 7.64 | 5.24 | 2.83 | | Прочие заимствования | 498 | 101 | 0 |  | 23.18 | 7.9 | 0 | | Прочие обязательства | 46 | 6 | 31 |  | 2.13 | 0.5 | 3.5 | | Итого обязательства | 1,285 | 661 | 190 |  | 59.87 | 51.61 | 21.22 | | Итого собственный капитал | 862 | 619 | 706 |  | 40.13 | 48.39 | 78.78 | | Основной капитал (заявленный) | 862 | 619 | 706 |  | 40.13 | 48.39 | 78.78 | | Акционерный капитал и эмиссионный доход | 937 | 625 | 582 |  | 43.65 | 48.83 | 65.02 | | Резервы (в том числе под инфляционное обесценение) | 340 | 326 | 326 |  | 15.85 | 25.49 | 36.43 | | Нераспределенная прибыль | (416) | (332) | (203) |  | -19.37 | -25.93 | -22.67 | | Итого обязательства и акционерный капитал | 2,147 | 1,280 | 896 |  | 100 | 100 | 100 | | За вычетом резерва под обесценение и нематериальных активов | (27) | (23) | (4) |  |  |  |  | | Реальный собственный капитал | 835 | 596 | 702 |  |  |  |  | | Реальный основной капитал | 835 | 596 | 702 |  |  |  |  | | За вычетом вложений в неконсолидированные дочерние предприятия | (1) | (1) | 0 |  |  |  |  | | Скорректированный основной капитал | 834 | 595 | 702 |  |  |  |  | | Скорректированный собственный капитал | 834 | 595 | 702 |  |  |  |  | | \*Данные отчетности, составленной по IAS. Все показатели выражены в российских рублях с покупательной способностью на 31 декабря 2007 г. Н/Д - нет данных. | | | | | | | | |

Таблица 2. Отчет "Банка Русский Стандарт" о прибылях и убытках\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  | На 31 декабря года | | |  | Средние скорректированные активы, % | | | | В млн руб. | 2005 | 2006 | 2007 |  | 2005 | 2006 | 2007 | | РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ | | | | | | | | | Процентные доходы | 345 | 165 | 12 |  | 20.46 | 15.36 |  | | Процентные расходы | 75 | 32 | 5 |  | 4.47 | 2.98 |  | | Чистый процентный доход | 270 | 133 | 7 |  | 15.99 | 12.37 |  | | Непроцентные операционные доходы | 103 | (24) | 28 |  | 6.1 | -2.26 |  | | Сборы и комиссии | 184 | 14 | 1 |  | 10.91 | 1.34 |  | | Доходы от торговых операций | 3 | 29 | 6 |  | 0.2 | 2.75 |  | | Прочие доходы от спекулятивных операций | 16 | 25 | 7 |  | 0.95 | 2.3 |  | | Прочие непроцентные доходы | (101) | (93) | 13 |  | -5.96 | -8.64 |  | | Операционный доход | 373 | 109 | 35 |  | 22.1 | 10.12 |  | | Непроцентные расходы | 366 | 199 | 46 |  | 21.71 | 18.5 |  | | Расходы на содержание персонала | 173 | 117 | 25 |  | 10.25 | 10.89 |  | | Другие общие и административные расходы | 167 | 71 | 16 |  | 9.87 | 6.59 |  | | Амортизация нематериальных активов | 8 | 2 | 0 |  | 0.45 | 0.2 |  | | Износ и амортизация - прочее | 19 | 9 | 5 |  | 1.14 | 0.82 |  | | Чистая операционная прибыль до формирования резервов под возможные потери по ссудам | 7 | (90) | (11) |  | 0.39 | -8.38 |  | | Резервы под возможные потери по ссудам (чистое изменение) | 75 | 31 | 21 |  | 4.46 | 2.89 |  | | Чистая операционная прибыль после формирования резервов под возможные потери по ссудам | (69) | (121) | (32) |  | -4.07 | -11.27 |  | | Доходы нерегулярного и особого характера | 0 | 5 | 0 |  | 0 | 0.5 |  | | Расходы нерегулярного и особого характера | 0 | 6 | 0 |  | 0 | 0.58 |  | | Прибыль до налогообложения | (69) | (122) | (32) |  | -4.07 | -11.35 |  | | Налоговые расходы/льготы | 24 | 9 | 1 |  | 1.45 | 0.81 |  | | Чистая прибыль до выплат миноритарным акционерам | (93) | (131) | (33) |  | -5.52 | -12.17 |  | | Чистая прибыль до учета непредвиденных доходов/расходов | (93) | (131) | (33) |  | -5.52 | -12.17 |  | | Чистая прибыль после учета непредвиденных доходов и расходов | (93) | (131) | (33) |  | -5.52 | -12.17 |  | | Чистая операционная прибыль | (93) | (131) | (33) |  | -5.52 | -12.17 |  | |  | 2001 | 2000 | 1999 |  |  |  |  | | СРЕДНИЕ БАЛАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ | | | | | | | | | Средний остаток по ссудам клиентам | 1,240 | 425 | Н/Д |  |  |  |  | | Средняя величина доходных активов | 1,536 | 951 | Н/Д |  |  |  |  | | Средние активы | 1,713 | 1,088 | Н/Д |  |  |  |  | | Средний остаток по вкладам | 648 | 356 | Н/Д |  |  |  |  | | Средний остаток процентных обязательств | 947 | 406 | Н/Д |  |  |  |  | | Средний основной капитал | 740 | 663 | Н/Д |  |  |  |  | | Средние скорректированные активы | 1,688 | 1,074 | Н/Д |  |  |  |  | | ПРОЧИЕ ДАННЫЕ | | | | | | | | | Количество сотрудников (на конец периода) | 642 | 257 | 209 |  |  |  |  | | Забалансовые обязательства кредитного характера | 663 | 174 | 0 |  |  |  |  | | \*Данные отчетности, составленной по IAS. Все показатели выражены в российских рублях с покупательной способностью на 31 декабря 2007 г. Н/Д - нет данных. | | | | | | | | |

Таблица 3. Анализ финансовых показателей\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | На 31 декабря года | | | |  | 2005 | 2006 | 2007 | | ГОДОВОЙ ПРИРОСТ, % | | | | | Ссуды клиентам (брутто) | 146.45 | 413.36 | Н/Д | | Резервы под возможные потери | 159.92 | 90.46 | Н/Д | | Скорректированные активы | 68.72 | 40.84 | Н/Д | | Клиентские депозиты | 144.86 | 164.65 | Н/Д | | Реальный основной капитал | 40.09 | -15.13 | Н/Д | | Собственный капитал | 39.12 | -12.24 | Н/Д | | Операционная прибыль | 243.22 | 210.72 | Н/Д | | Непроцентные расходы | 84.41 | 332.02 | Н/Д | | Чистая операционная прибыль до формирования резервов | Н/С | Н/С | Н/Д | | Резервы под возможные потери по ссудам | 142.22 | 45.52 | Н/Д | |  | 2005 | 2006 | 2007 | | РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ,% |  |  |  | | Анализ процентной маржи | | | | | Чистый процентный доход (налогооблагаемый эквивалент)/средняя величина доходных активов | 17.58 | 13.98 | Н/Д | | Чистый процентный спред | 14.52 | 9.47 | Н/Д | | Процентный доход (налогооблагаемый эквивалент)/ средняя величина доходных активов | 22.49 | 17.35 | Н/Д | | Процентный доход по ссудам/средний остаток ссудной задолженности | 24.4 | 21.98 | Н/Д | | Процентные расходы/средняя величина процентных обязательств | 7.97 | 7.89 | Н/Д | | Процентные расходы по депозитам/средняя величина депозитов | 7.7 | 7.13 | Н/Д | | Анализ доходов | | | | | Чистый процентный доход/сумма доходов | 72.39 | 122.29 | 21.23 | | Комиссионный доход/сумма доходов | 49.38 | 13.25 | 2.61 | | Доход от спекулятивных операций/сумма доходов | 5.19 | 49.9 | 37.6 | | Непроцентный доход/сумма доходов | 27.61 | -22.29 | 78.77 | | Расходы на содержание персонала/сумма доходов | 46.4 | 107.64 | 70.91 | | Непроцентные расходы/сумма доходов | 98.24 | 182.83 | 131.5 | | Непроцентные расходы/сумма доходов минус доход от роста стоимости вложений | 102.64 | 236.72 | 164.8 | | Расходы за вычетом амортизации нематериальных активов/сумма доходов | 96.22 | 180.9 | 131.5 | | Расходы за вычетом всех амортизационных отчислений/ сумма доходов | 91.06 | 172.82 | 116.13 | | Чистый операционный доход до формирования резервов/сумма доходов | 1.76 | -82.83 | -31.5 | | Чистая операционная прибыль после формирования резервов /сумма доходов | -18.41 | -111.42 | -92.53 | | Вновь сформированные резервы под возможные потери по ссудам/сумма доходов | 20.17 | 28.58 | 61.03 | | Чистые доходы нерегулярного или разового характера/ сумма доходов | 0 | -0.81 | 0 | | Прибыль до налогообложения/сумма доходов | -18.41 | -112.22 | -92.53 | | Чистая прибыль/сумма доходов | -24.97 | -120.27 | -94.21 | | Налоги/прибыль до налогообложения | -35.64 | -7.17 | -1.82 | |  | 2001 | 2000 | 1999 | | Прочие доходы |  |  |  | | Чистая прибыль/средние активы + секьюритизированные активы | -5.52 | -12.17 | Н/Д | | Чистая прибыль на одного сотрудника (в руб.) | (207,192) | (560,991) | Н/Д | | Расходы на персонал в расчете на 1 сотрудника (в руб.) | 385,095 | 502,103 | Н/Д | | Чистая прибыль/средний реальный собственный капитал (ROE), % | -13.02 | -20.14 | Н/Д | |  | 2005 | 2006 | 2007 | | ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЛИКВИДНОСТЬ, % | | | | | Вклады клиентов/ресурсная база | 13.24 | 10.24 | 15.96 | | Общая ссудная задолженность/вклады клиентов | 1170.26 | 1295.7 | 2525.03 | | Общая ссудная задолженность/вклады клиентов + долгосрочные заимствования | 132.63 | 126.51 | 87.46 | | Ссуды клиентам (нетто)/активы (скорректированные) | 83.36 | 56.81 | 15.24 | |  | 2001 | 2000 | 1999 | | КАПИТАЛИЗАЦИЯ, % | | | | | Скорректированный основной капитал/ скорректированные активы | 39.33 | 47.37 | 78.7 | | Скорректированный основной капитал/ скорректированные активы + секьюритизация | 39.33 | 47.37 | 78.7 | | Скорректированный основной капитал/ссуды клиентам (нетто) | 47.18 | 83.38 | 516.43 | | Внутреннее создание капитала/собственный капитал за прошлый год | -15.04 | -18.52 | Н/Д | | Скорректированный собственный капитал /скорректированные активы | 39.33 | 47.37 | 78.7 | | Скорректированный собственный капитал /скорректированные активы + секьюритизация | 39.33 | 47.37 | 78.7 | | Скорректированный собственный капитал + резервы под потери по ссудам (специальные)/ссуды клиентам (брутто) | 50.16 | 84.38 | 482.5 | |  | 2005 | 2006 | 2007 | | КАЧЕСТВО АКТИВОВ, % | | | | | Вновь созданные резервы под потери по ссудам/ средний остаток ссуд клиентам | 6.18 | 8.72 | Н/Д | | Резервы под потери по ссудам/остаток ссуд клиентам (брутто) | 5.63 | 6.06 | 8.15 | | \*Данные отчетности, составленной по IAS. Все показатели выражены в российских рублях с покупательной способностью на 31 декабря 2007 г. Н/С - не существенно, Н/Д - нет данных. | | | | |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

# 

# Тест «Уровень организационной культуры» (ОК)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Суждения | Баллы | | | | | | | | | |
|  | На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | На ша деятельность четко и детально организована | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | На нашем предприятии налажена система коммуникаций | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас принимаются своевременные и эффективные решения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Рвение и инициатива у нас поощряются | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Наши работники участвуют в принятии решений | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Рабочие места у нас обустроены | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас поощряется двухстороння коммуникация | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Работа ля меня интересна | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Рвение к труду у нас всячески поощряется | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Трудовая нагрузка у нас оптимальная | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  | Наши работники испытывают гордость за свою организацию | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.
2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций : работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.
3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры.; два других фактора можно оценить на основе показателей секциям.