

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт неразрушающего контроля  
Направление подготовки: 27.03.02 Управление качеством  
Кафедра: Физических методов и приборов контроля качества

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации</b>

УДК 005.733:339.137.24

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
1Г31	Штырц Анастасия Дмитриевна		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Плотникова И.В.	к.т.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Ассистент	Шулинина Ю.И.			

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Ассистент	Мезенцева И.Л.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Зав. кафедрой</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Зав. кафедрой ФМПК	Суржиков А.П.	д. ф.-м. н., профессор		

Томск – 2017 г.

*Планируемые результаты обучения ПО ОПП*

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>		
Р1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-13).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р2	Способность принимать организационно-управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией, участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию, мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20). Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий; учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК-3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
	продукции.	международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Общекультурные компетенции</i>		
P6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить, интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	Требования ФГОС (ОК-1,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, а также руководить малым коллективом, демонстрировать ответственность за результаты работы.	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P8	Способность ориентироваться в вопросах социального устройства, истории развития современного общества, аспектах устойчивого развития, социальной ответственности.	Требования ФГОС (ОК-2,4,9). Критерий 5 АИОР (п.5.2.12), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт неразрушающего контроля  
Направление подготовки: 27.03.02 Управление качеством  
Кафедра: Физических методов и приборов контроля качества

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(Подпись) \_\_\_\_\_ (Дата) Суржиков А.П.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
1Г31	Штырц Анастасии Дмитриевне

Тема работы:

<b>Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2017 г.
--	---------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>ПАО «ВТБ-24»</p>
---	---------------------

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение теоретического материала;</li> <li>2. Исследование корпоративной культуры банка;</li> <li>3. Разработка перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры;</li> <li>4. Финансовый менеджмент, оценка ресурсоэффективности;</li> <li>5. Изучение экологической безопасности и социальной ответственности.</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Презентация Power Point, 20 слайдов.</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</p>	<p>Шулинина Юлия Игоревна</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Мезенцева Ирина Леонидовна</p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Плотникова И.В.	к.т.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г31	Штырц Анастасия Дмитриевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт неразрушающего контроля  
 Направление подготовки: 27.03.02 Управление качеством  
 Кафедра: Физических методов и приборов контроля качества

Период выполнения \_\_\_\_ (весенний семестр 2016/2017 учебного года)

Форма представления работы:

Бакалаврская работа (бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)
---

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2017
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.11.2015	<i>Аналитический обзор по литературным источникам</i>	15
15.12.2015	<i>Изучение документации банка по корпоративной культуре</i>	15
18.02.2016	<i>Анкетирование сотрудников</i>	30
15.04.2016	<i>Анализ данных и разработка перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры</i>	20
15.05.2016	<i>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</i>	10
20.05.2016	<i>Социальная ответственность</i>	10
	<i>Итого</i>	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ФМПК	Плотникова И.В.	к.т.н., доцент		

**СОГЛАСОВАНО:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ФМПК	Суржиков А.П.	д. ф.-м. н., профессор		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА**

## «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСООБЪЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
1Г31	Штырц Анастасии Дмитриевне

<b>Институт</b>	<b>ИНК</b>	<b>Кафедра</b>	<b>ФМПК</b>
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	27.03.02 Управление качеством

### Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. <i>Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих</i>	Оклад руководителя - 33800 руб. Оклад инженера - 17000 руб.
2. <i>Нормы и нормативы расходования ресурсов</i>	Премиальный коэффициент руководителя 30%; Премиальный коэффициент инженера 20%; Доплаты и надбавки руководителя 30%; Дополнительной заработной платы 12%; Накладные расходы 16%; Районный коэффициент 30%.
3. <i>Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования</i>	Коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды 27.1 %

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. <i>Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения</i>	-SWOT-анализ
2. <i>Планирование и формирование бюджета научных исследований</i>	Формирование плана и графика разработки: - определение структуры работ; - определение трудоемкости работ; - разработка графика Гантта. Формирование бюджета затрат на научное исследование: - материальные затраты; - заработная плата (основная и дополнительная); - отчисления на социальные цели; - накладные расходы.
3. <i>Определение ресурсной (ресурсосберегающей), финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования</i>	- Определение эффективности исследования

### Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

1. Матрица SWOT
2. График Гантта
3. Расчет бюджета затрат НИ

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику**

### Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Ассистент кафедры менеджмента	Шулинина Ю.И.			

### Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
1Г31	Штырц Анастасия Дмитриевна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
1Г31	Штырц Анастасии Дмитриевне

<b>Институт</b>	<b>ИНК</b>	<b>Кафедра</b>	<b>ФМПК</b>
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	27.03.02 Управление качеством

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<b>1. Характеристика объекта исследования и области его применения.</b>	<i>Объектом исследования является разработка перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры. Рабочим местом является офис банка. Работа производится сидя, большая часть за персональным компьютером.</i>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<b>1. Производственная безопасность.</b>	<i>К вредным факторам относится: повышенный уровень электромагнитных излучений, напряженность электрического и магнитного полей, повышенная пульсация светового потока, отклонение показателей микроклимата. К опасным факторам: поражение электрическим током, повышенный уровень статического электричества. [ГОСТ 12.0.003-74]</i>
<b>2. Экологическая безопасность.</b>	<i>Воздействие на литосферу в результате образования отходов при поломке предметов вычислительной техники и оргтехники.</i>
<b>3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях.</b>	<i>Возможно возникновение пожара на рабочем месте вследствие замыкания электрической проводки, возгорания неисправной ПЭВМ, несоблюдения правил пожарной безопасности. Для предупреждения о возникновении пожара установлены речевые системы оповещения. Офис оснащен пожарной сигнализацией и огнетушителями.</i>
<b>4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.</b>	<i>Трудовой кодекс РФ регулирует отношения между организацией и работниками, касающиеся заработной платы, выходных дней, предоставления отпуска, нормы продолжительности рабочего времени, особенности регулирования труда отдельных категорий граждан и др.</i>

	Для решения организационных вопросов, необходимо обеспечить оптимальные условия для работы за ПЭВМ. Соблюдать все требования СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03к организации оборудования рабочих мест с ПЭВМ.
--	--

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры ЭБЖ	Мезенцева Ирина Леонидовна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г31	Штырц Анастасия Дмитриевна		

## Реферат

Бакалаврская работа 100 страниц, 17 таблиц, 35 источников, 3 приложения, 1 рисунок, 2 графика.

Ключевые слова: конкурентоспособность, корпоративная культура.

Объект анализа: ПАО «ВТБ24». Предмет исследования: корпоративная культура.

Цель работы – разработка перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры.

Задачи исследования:

1. Изучение понятия корпоративной культуры: ее истории, типов и уровней;
2. Выявление взаимосвязи между уровнем корпоративной культуры и бизнес-показателями организации;
3. Получение информации о корпоративной культуре и финансовых показателях банка ВТБ-24;
4. Разработка на основе полученной информации перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры исследуемого банка.

Практическая значимость исследования - заключается в разработке перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры и, как следствие, повышению уровня конкурентоспособности банка.

Бакалаврская работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 2010 и представлена в распечатанном виде на листах формата А4.

Презентация работы выполнена с помощью программы PowerPoint 2010, 20 страниц слайдов.

## **Сокращения**

СМК - Система менеджмента качества;

ПАО - Публичное акционерное общество;

КК - Корпоративная культура;

БП - Бизнес-показатель.

## Оглавление

Введение.....	14
1. Аналитический обзор литературных источников.....	16
1.1 Типы корпоративных культур .....	20
1.1.1 Типы корпоративных культур по К.Камерону и Р.Куинну .....	20
1.1.2 Типы корпоративных культур по Дж.Зонненфельду .....	23
1.1.3 Позитивные и негативные корпоративные культуры .....	25
1.1.4 Типы современных российских организационных культур.....	28
1.1.5 Уровни культуры по Э.Шейну.....	29
1.2 Взаимосвязь корпоративной культуры и производственных показателей компании .....	32
1.3 Формирование корпоративной культуры в организации .....	36
1.4 Поддержание корпоративной культуры .....	38
1.4.1 Механизмы поддержания корпоративной культуры.....	38
1.4.2 Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры .....	43
1.6.3. Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации .....	47
2 Корпоративная культура банка.....	49
2.1 Общие положения .....	49
2.1.1 Спонсорство и благотворительность .....	50
2.1.2 Позиция банка в рейтинге надежности.....	53
2.2 Поведенческая корпоративная культура ВТБ 24.....	55
2.2.1 Основные корпоративные ценности .....	55
2.2.2 Культура взаимоотношений.....	56
2.3 Диагностика изменений корпоративной культуры банка в регионе с лучшей динамикой по бизнесу .....	57
2.4 Причинно-следственные связи и оценка рисков .....	59
3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение...	61
3.1 Потенциальные потребители результатов исследования .....	61
3.2 SWOT-анализ.....	62
3.3 Планирование научно-исследовательских работ.....	63

3.3.1	Структура работ в рамках научного исследования .....	63
3.3.2	Определение трудоемкости выполнения работ .....	64
3.4	Бюджет научно-технического исследования .....	69
3.4.1	Расчет материальных затрат НТИ .....	69
3.4.2	Основная заработная плата исполнителей темы .....	70
3.4.3	Дополнительная заработная плата исполнителей темы.....	71
3.4.4	Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления).....	72
3.4.5	Накладные расходы.....	73
4.	Социальная ответственность .....	76
4.1.	Профессиональная безопасность.....	77
4.1.1.	Описание рабочего места .....	77
4.1.2	Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований .....	78
4.1.3	Вредные факторы производственной среды .....	79
4.1.4	Опасные факторы производственной среды .....	84
4.2	Экологическая безопасность.....	86
4.3	Безопасность в чрезвычайных ситуациях.....	87
4.4	Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности .....	88
4.4.1	Особенности законодательного регулирования проектных решений .....	89
	Заключение .....	91
	Список используемых источников.....	93
	Приложение А .....	96
	Приложение Б.....	98
	Приложение В.....	99

## **Введение**

Задавая себе вопрос «Что есть корпоративная культура?», мы непроизвольно думаем о логотипе компании, о каких-то деталях ее истории, известных нам, о фасаде ее зданий и помещений, о сотрудниках, о том, какие они, насколько они были компетентны и вежливы, если нам приходилось с ними сталкиваться. Все, что мы можем вспомнить о компании - это часть ее корпоративной культуры и результат, к которому она шла с момента своего основания. Ее стиль, имидж - это также компоненты корпоративной культуры. Даже качество выпускаемой ею продукции или предоставляемых услуг во многом зависят от корпоративной культуры, ведь она отражает отношение сотрудников к тому, что они делают. При наличии действительно крепкой и развитой корпоративной культуры, компания значительно повышает свой уровень конкурентоспособности, что является доказательством актуальности тематики «Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности организации», ее формирования и развития.

Опыт многих развитых компаний указывает на непосредственную связь корпоративной культуры и производственных показателей. К сожалению, в России этот факт стал приниматься во внимание не так давно. Однако, сейчас вопрос корпоративной культуры становится актуальнее с каждым днем, отчасти из-за того, что экономика переживает сложный период для некоторых отраслей.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры.

Задачами работы являются:

- Изучение понятия корпоративной культуры: ее истории, типов и уровней;
- Выявление взаимосвязи между уровнем корпоративной культуры и бизнес-показателями организации;
- Получение информации о корпоративной культуре и финансовых показателях банка ВТБ-24;

- Разработка на основе полученной информации перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры исследуемого банка.

## **1. Аналитический обзор литературных источников**

### **Понятие корпоративной культуры**

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её.

Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования. На практике каждая организация несёт в себе черты различных типов культуры, и задача исследователя, взявшегося за анализ организации, выявить доминирующие типы, при этом, не упустив из поля зрения и развивающиеся или несущественные, на первый взгляд, тенденции. [1]

Подходы к изучению корпоративной культуры различны. Соответственно, различаются и ее определения. Существует, по меньшей мере, несколько десятков определений этого понятия, в которых встречаются термины, общие для всех них. Современные исследователи, как правило, отождествляют корпоративную культуру с совокупностью норм, ценностей и идеалов.

Дополнительные определения корпоративной культуры [2]:

- 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". (Э. Джекс);

- Комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп. (Х. Шварц и С. Дэвис);

- Система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию. (П. Б. Вейл);

- Уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает её от всех других в отрасли. (К. Голд);

- Комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как «единственно правильный». (Э. Шейн);

- 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. (Г. Морган);

- Совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами. (А. Н. Крылов, 2014);

- Корпоративная (внутренняя или организационная) культура — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими. Эта система должна функционировать достаточно длительное время, стать привычной для работников, содействовать успешному взаимодействию и согласованным действиям работников и всех уровней управления организации для достижения её целей, и, таким образом, подтвердив свою состоятельность передаваться новым работникам как образец исполнения. Корпоративная культура напрямую зависит от целей организации, пронизывает всю её систему и является тем нематериальным активом, который обеспечивает успех или неуспех организации в будущем. Ключевую роль в реализации всего комплекса корпоративной культуры играет высшее руководство организации и руководители её подразделений. Корпоративная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда её реально, а не на словах, разделяет и поддерживает большинство работников предприятия. (О. Н. Шинкаренко, 2011).

### **История появления корпоративной культуры**

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде [3]. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом

принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета - особые фуражки [4].

Новый термин «корпоративная культура» кажется таковым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру — общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней — эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Надо заметить, что, в принципе, исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Профессор Корнелльского университета (США) Харрисон Трайс [5] склонен считать первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов при проведении известного Хоторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент проводился в 4 этапа в течение пяти лет (1927-1932 гг.) и имел целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Результаты первых двух этапов поставили вопрос о несостоятельности некоторых посылок «классической» теории

менеджмента, и «виноваты» в этом были ранее не оценивавшиеся, «скрытые» психологические и социальные факторы. Для подтверждения своей гипотезы Э. Мэйо и его ближайший коллега У. Уорнер разработали на третьем этапе широкую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20 тысяч интервью на предмет выяснения отношения людей к труду, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе и т.п. Тем самым группу учёных Э. Мейо можно считать своеобразными «пионерами» исследований в области организационной культуры (хотя само это понятие и концепция появились много позже). Выводы Мэйо о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

## **1.1 Типы корпоративных культур**

Для написания данного подраздела были изучены разные подходы к классификации корпоративных культур. В одних за основу берется модель взаимоотношения сотрудников и руководства, в других - уровень успешности компании.

### **1.1.1 Типы корпоративных культур по К.Камерону и Р.Куинну**

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей много общего [6]. Организации похожи на большие семьи, их главы воспринимаются как воспитатели или родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к

потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы [6]. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода организации. Организацию объединяют Формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, выполнения календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы, где люди готовы идти на риск[6]. Лидеры считаются новаторами, готовы рисковать. Участников объединяет преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых товаров или услуг, лидерство в этом смысле на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи[6]. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии направлен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки

и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.



Рисунок 1. Модель оценки корпоративной культуры

Достоинством этой модели является ее органическая связь с основными задачами организационной культуры – внутренней интеграции и внешней адаптации, соотнесенность каждого типа культуры с такими важными аспектами управления как миссия, стратегия, фокус внимания и приоритеты менеджмента, критерии эффективности, способы повышения качества, роль руководителя и стиль руководства, роль менеджера по персоналу, критерии подбора и мотивация работников и т.д.

В реально существующей организации в различной степени представлены все четыре типа культуры, но какие-то из них занимают доминирующее положение[6]. Графически это иллюстрируется диаграммой организационной культуры.

Модель Камерона и Куинна позволяет получить профиль (набор характеристик) не только существующей культуры, но и желательной, при этом может быть выявлено видение новой культуры, предпочитаемой различными группами сотрудников и руководителей, а также расхождения

существующей культуры и той, которая воспринимается как наиболее полезная и комфортная.

### **1.1.2 Типы корпоративных культур по Дж.Зонненфельду**

В классическом западном менеджменте общепринятой является типология корпоративной культуры, предложенная Джеффри Зонненфельдом [7]. Он различал четыре типа культур - baseball team, club, academy и fortress. Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

**«Бейсбольная команда»** возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. В компаниях с таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро. В таких компаниях временной интервал между фактом принятия решения и выяснением того, было ли решение правильным, минимален. В такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные ключевые сотрудники считают себя «свободными игроками», и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и «попадают на скамейку запасных». Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, IT).

**«Клубная культура»** характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Это очень похоже на армию - сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все

премудрости данной работы и овладевать мастерством. Поэтому работники в таких компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Так, например, руководители банков часто начинали свою карьеру с должности простого кассира. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление, как о закрытых для чужих глаз компаниях, как о компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

**«Академическая культура»** предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от клубной культуры, работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных институтов: университеты, такие компании, как Coca Cola, Ford, General Motors. Хотя узкая специализация и гарантирует работу, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. И все же в стабильной обстановке такая культура работает хорошо.

**«Оборонная культура»** может возникнуть в ситуации необходимости выживания. Текстильные компании, сберегательные банки, кредитные организации - вот примеры тех отраслей, которые не так давно занимали доминирующее положение на рынке, а сейчас отчаянно борются за свое выживание. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто

приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Те менеджеры, которые справились со сложной ситуацией, получают признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

### **1.1.3 Позитивные и негативные корпоративные культуры**

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры [8]. Культура организации *положительна*, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. *Отрицательная* культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук) [8]:

- По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

- По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

- По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «лично-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определённых моделей поведения.

По мнению С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

- отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
- отношение работников к предприятию;
- функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации. Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления

человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнёров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводительные разговоры и т. д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

- Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.
- Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.
- Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.
- Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.
- Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате

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

#### **1.1.4 Типы современных российских организационных культур**

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника» [9].

**Тип «друзья»** характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Прорваться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жёсткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

**Культура «начальника»** характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Для формирования корпоративной культуры на российских предприятиях руководство прибегает к одному из следующих способов:

- Усиление контроля над сотрудниками, введение штрафов за несоблюдение корпоративной культуры и другие административные меры;
- Создание специальных отделов и назначение лиц, ответственных за корпоративную культуру. В данном случае принципы корпоративной культуры подробно прописываются во внутренних документах организации;
- Приглашение внешних специалистов для формирования корпоративной культуры.

### **1.1.5 Уровни культуры по Э.Шейну**

Эдгар Шейн считает, что культуру нужно изучать на трёх уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений [10]. Эти уровни по сути характеризуют глубину исследования.

**Артефакты** — это видимые организационные структуры и процессы, воспринимаемые факторы внутренней среды организации. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время её становления,

были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

Под **провозглашаемыми ценностями** понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень — уровень базовых представлений.

**Базовые представления** — это основа культуры организации, которую её члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.

Базовые представления, или предположения, — «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что ещё более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются

для них само собой разумеющимся. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы её обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями её опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы.

Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся «в опале», поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

Существует также ордерная концепция корпоративной культуры: В соответствии с ордерным подходом организационная культура понимается как этико-детерминированный сложный социально-психологический порядок, имеющий как «внешний» (организационный), так и «внутренний»

(личностный) аспекты. Ордерное определение организационной культуры гласит, что она есть сложный социопсихологический порядок интеракций, направляемых и регулируемых системой этических смыслов. Основной функцией оргкультуры является упорядочивание всех видов активности, используемых в процессе достижения цели, стоящей перед организацией. Элементная база оргкультурной системы включает в себя материальные, нематериальные и смешанные (комбинированные) типы элементов. Две последних разновидности (комбинированные и нематериальные) делятся, в свою очередь, на три группы: а) эмоционально-образные; б) символические; в) рационально-рефлексивные группы элементов. Объяснительная модель происхождения культурных различий, обнаруживающих себя на уровне личности, исходит из представления о том, что лидер организации инициирует определенный тип управленческого взаимодействия, который в итоге и порождает всю сложную совокупность организационных взаимодействий /отношений, определяемых как социопсихологический ордер (порядок). Иначе: лидер задает тип управленческого взаимодействия, порождающий организационную культуру.

## **1.2 Взаимосвязь корпоративной культуры и производственных показателей компании**

Почему же во всем мире в последнее время возник повышенный интерес к организационной культуре? Как ученые, так и консультанты в области бизнеса пришли к выводу о том, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели компании [11]. Это мнение сложилось в результате следующего:

1. Произошли изменения в структуре и характере организаций. Сегодняшний организационный мир значительно отличается от того, каким он был в начале 80-х, когда, как обнаружили Т. Петерс и Р. Ватерман, наблюдался лишь небольшой интерес к организационной культуре. Процессы деструктуризации и децентрализации, возникновение самоуправляемых бригад (self-managed teams) на различных

организационных уровнях уменьшили важность и необходимость ежедневного контроля руководством компании и увеличили значимость корпоративной культуры - того «клея», который скрепляет и удерживает организацию как единое целое. Стало очевидным, что организации с сильной корпоративной культурой просто не нуждаются в развитой бюрократической иерархии и системе контроля. Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть «уверена», что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями.

Все изменения в организационном мире в последнее время указывают на важность не просто сильных корпоративных культур, а гибких, способных приспособиваться к новым условиям. При этом второе качество часто оказывается важнее первого. Анализируя процессы слияния компаний или приобретения одними компаниями других, Люблин и О'Брайан в 1997 г. пришли к выводу о том, что во многих случаях именно корпоративная культура послужила причиной неудачных слияний [12].

2. Исследования показали, что политика всех процветающих компаний, которые хорошо знают свое дело и имеют ясные цели и четко выраженные принципы, обязательно включает в себя представление о корпоративной культуре как залоге успеха организации. Так, кредо компании Джонсон и Джонсон с 1943 г. отражает ее ответственность перед заказчиками, служащими, менеджерами, населением тех городов, где располагается компания, и ее акционерами. Одним из основополагающих принципов корпоративной культуры компании Хьюлетт-Паккард является понимание того, что люди всегда хотят заниматься хорошей творческой работой и готовы делать ее при правильной организации труда. Один из руководителей высшего уровня компании Лью Платт в своей речи в Йельском университете сказал: «Нам не нужна толстая книга правил. Вместо

этого мы опираемся на ценности, принятые в компании, и на способность людей действовать наилучшим образом при любых обстоятельствах».

### **Показатели корпоративной культуры**

Существуют различные методы оценки корпоративной культуры, и соответственно, разные показатели. В данной работе корпоративная культура исследуется по методу К.Камерона и Р.Куинна. Авторы данной методологии в качестве основных показателей корпоративной культуры предлагают следующие [6]:

1. Важнейшие характеристики;
2. Общий стиль лидерства в организации;
3. Управление сотрудниками;
4. Связующая сущность организации;
5. Стратегические приоритеты;
6. Критерии успеха.

Для каждого из данных показателей существуют четыре альтернативных признака, характеризующих каждый показатель.

#### Важнейшие характеристики:

- Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди многим делятся друг с другом и это выглядит искренне.

- Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы брать инициативу на себя и идти на риск.

- Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.

- Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.

### Общий стиль лидерства в организации:

- Общий стиль лидерства в организации характеризуется широким применением наставничества, стремлением помочь или научить.
- Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.
- Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат.
- Общий стиль лидерства в организации ориентирован на координацию, четкую организацию и плавное ведение дел.

### Управление сотрудниками:

- Стиль руководства в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия коллектива в принятии решений.
- Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.
- Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, твердыми установками на внутреннюю конкуренцию и поощрением достижений.
- Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованиями о соответствии принятым нормам, предсказуемостью и стабильностью в отношениях.

### Связующая сущность организации:

- Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Приверженность общему делу - на этом держится очень многое в организации.
- Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.
- Организацию связывают воедино акцент на достижениях и выполнении задачи. Общепринятые термины - наступательность и победа.

- Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.

#### Стратегические приоритеты:

- В приоритете - развитие людей. Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости, соучастия.

- Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и преодолении новых вызовов. Ценятся новые подходы к работе и поиск новых возможностей.

- В приоритете - конкурентоспособность и высокие достижения. Реализация целей «за пределами возможностей» и стремление к победе на рынке ценятся превыше всего.

- Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Очень важны эффективность, контроль и бесперебойность операций.

#### Критерии успеха:

- Организация определяет успех через такие понятия, как развитие человеческих ресурсов, коллективной работы и заботу о людях.

- Успех для организации - прежде всего новые и уникальные продукты. Организация - лидер по своему продукту и инноватор.

- Организация определяет успех как победу над конкурентами. Лидерство на рынке - ключевой фактор.

- Организация определяет успех, в первую очередь, в терминах эффективности.

### **1.3 Формирование корпоративной культуры в организации**

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей [13]. И уже исходя из базовых ценностей формулируются стандарты поведения членов

организации - традиции и символика. Таким образом, формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа:

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как **корпоративное руководство**. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Примеры традиций, внешних признаков, по которым можно судить о корпоративной культуре организаций:

- все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля. На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;
- у всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;
- «работаешь на здоровый образ жизни - не кури»;
- день образования компании - бурный праздник с выездом за город;
- если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;
- за каждый проработанный год выплачивается определенная премия;
- все общаются на «ты» и по имени (это установка);
- обязательно пользоваться (по крайней мере, в общественных местах) той продукцией, которую продает твоя фирма.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную культуру на макро- и на микроуровне. Так, Ф.

Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик [14]:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

В число используемых методов исследования конкретной корпоративной культуры входят следующие (по А. Русалиновой) [15]:

1. Наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);
2. Интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное);
3. Сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованному опроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии;
4. Анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

## **1.4 Поддержание корпоративной культуры**

### **1.4.1 Механизмы поддержания корпоративной культуры**

Можно выделить пять **первичных** механизмов по поддержке корпоративной культуры [16]. К ним относятся:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;

- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Ключевые принципы действий руководителей и сотрудников представлены в таблице 1.1.

Ко вторичным механизмам введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся [16]:

- композиция и структура компании;
- системы и принципы деятельности организации;
- дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
- истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

Вторичные механизмы поддержания корпоративной культуры и их основная идея представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.1 - Первичные механизмы поддержания корпоративной культуры

Первичные механизмы	Позиция руководства	Позиция сотрудников
1. Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя	Все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то - его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении данного метода. Вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на главных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться принятого им решения программы развития компании.	Сотрудники внимательно относятся к тому, как руководство расставляет приоритеты. Им необходимо прислушиваться к мнению руководителей и настраиваться на достижение целей по той программе развития, которую высшее руководство принимает для компании.
2. Критерии распределения поощрений и вознаграждений	Руководители достаточно легко доводят до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного.	Члены организации исходя из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается.
3. Намеренное создание образцов для подражания	Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, способствовать формированию у подчиненных, особенно у новичков, их представлений и ценностей.	Сотрудники видят в руководстве олицетворение ключевых принципов корпоративной культуры компании.
4. Стратегии разрешения критических ситуаций и	Манера поведения руководителя организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к	В кризисной ситуации сотрудники должны быть готовы к любым решениям руководства.

кризисов	созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры.	Например, сокращение количества заработной платы вместо сокращения штата путем увольнения некоторого количества сотрудников.
5. Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении	Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.	Перед попыткой трудоустройства в компанию кандидат должен максимально возможно ознакомиться со всей доступной информацией о ее корпоративной культуре и предлагать свою кандидатуру только в том случае, если он действительно понимает, что ключевые принципы ему близки.

Таблица 1.2 - Вторичные механизмы поддержания корпоративной культуры

Вторичные механизмы	Основная идея
1. Композиция и структура компании	Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуру свое понимание основных корпоративных ценностей.
2. Системы и принципы деятельности организации	Самая заметная сторона жизни организации - это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.
3. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом	Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами уже характеризует корпоративную культуру, одной из

	ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.
4. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях	По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».
5. Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию	<p>Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача - понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.</p> <p>Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.</p>

## **1.4.2 Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры**

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора [17]:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- культурная адаптация и ее основные стадии.

Рассмотрим их подробнее.

**1. Отбор персонала.** Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

В процессе отбора решается двоякая задача: с одной стороны, кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации, а с другой - организация получает возможность отсеять тех претендентов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

**2. Деятельность руководящего звена.** Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям.

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Как только новый сотрудник вступает в организацию, его менеджер объясняет ему, как должна быть сделана работа, как следует выполнить поставленную задачу. По завершении работы менеджер может высказать или не высказать свое одобрение или недовольство.

Если, например, работа выполнена прекрасно, но менеджер не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд. Если работа выполнена недостаточно хорошо и менеджер не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. И только лишь в том случае, если менеджер прореагировал соответствующим образом на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок - следствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое

восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

**3. Культурная адаптация и ее основные стадии.** Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка - неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

В компаниях обычно проводятся программы ориентации и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Более полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный корпоративный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

Процесс вступления новых работников в организацию - самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удастся усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, и впоследствии их ждет увольнение.

Когда в организацию приходят новые работники, они в качестве платы за членство приносят в жертву какую-то часть личной свободы и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными членами организации, заключается в том, чтобы обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным.

В разных организациях могут быть различные представления о приоритетах, например, таких:

- что считается хорошей работой;
- насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
- как следует выглядеть и одеваться на работе; насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам; '
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во вне рабочее время и т.д.

Новому работнику, чтобы стать полноправным членом организации, недостаточно быть хорошим профессионалом - он должен овладеть всеми принятыми нормами и правилами. При этом, как считают некоторые исследователи в области корпоративной культуры [18], отдельно взятому индивиду не обязательно искренне верить и по-настоящему принимать корпоративные ценности - нужно просто вести себя в соответствии с ними.

### **1.6.3. Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации**

В распоряжении новых членов организации имеется несколько источников потенциальной информации о корпоративной культуре. Профессор М. Лоуис выделяет семь способов получения информации, используя которые новые сотрудники получают сведения о корпоративной культуре [19]:

- Открытые методы прямого вопроса, когда легко напрямую спросить «агента» корпоративной культуры о той или иной проблеме.
- Вопросы могут быть заданы не напрямую в том случае, когда стоит позаботиться о «сохранении лица» (например, когда проблема входит в сферу его профессиональных навыков или когда новичок не чувствует себя достаточно свободно в данной ситуации или с данным «агентом»).
- Вопрос можно задать третьему лицу, подменяя, например, первичный источник информации (начальника) вторичным (сотрудником). Третья сторона задействуется, когда основной источник информации недоступен или когда необходимо объяснить информацию, полученную от основного источника.
- В качестве эксперимента правила можно нарушать, следя за реакцией остальных, с тем чтобы понять, насколько и при каких условиях это правило работает.
- Можно вести завуалированные беседы, вызывая «агента» на откровенность в доверительной обстановке.
- Допустимо использовать методы прицельного наблюдения за некоторыми людьми в определенных производственных ситуациях.
- Можно использовать общее наблюдение, изучая то, что происходит, отмечая, о чем беседуют сотрудники, в какой манере общаются с представителями других отделов, с клиентами, руководством и т.д. В

отличие от метода прицельного наблюдения этот способ получения информации нецеленаправлен и нерегулярен.

Например, впервые отправляясь на заседание высокого уровня, новый сотрудник может спросить о том, как принято одеваться в подобных случаях, непосредственно у своего начальника, посмотреть, как одет сотрудник, вернувшийся с аналогичного заседания, рассказать сотрудникам историю о том, как на его предыдущей работе кто-то явился на заседание в неподходящей одежде, и понаблюдать за реакцией слушателей и т.д. И каждый из перечисленных методов поможет ему понять, как принято одеваться в новой организации.

Чем меньше сходства замечает новый сотрудник в новом окружении по сравнению со своим предыдущим местом работы, чем больше для него степень новизны и чем меньше его опыт в смене производственных ролей, тем чаще он будет использовать методы наблюдения и реже - прямые вопросы в процессе аккультурации.

Новые сотрудники с более высокой самооценкой будут прибегать к методу прямого вопроса чаще, чем те, у которых самооценка низка. Чем больше новизна контекста, тем значительнее становятся задачи аккультурации.

## **2 Корпоративная культура банка**

### **2.1 Общие положения**

Банк «ВТБ 24» (ПАО) был основан 1 августа 2005 года при поддержке Банка России [20].

ВТБ 24 (ПАО) — один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Он входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Сеть банка формируют 1086 офисов в 75 регионах страны. Банк предлагает клиентам основные банковские продукты, принятые в международной финансовой практике.

В числе предоставляемых услуг: выпуск банковских карт, ипотечное и потребительское кредитование, автокредитование, услуги дистанционного управления счетами, кредитные карты с льготным периодом, срочные вклады, аренда сейфовых ячеек, денежные переводы. Часть услуг доступна нашим клиентам в круглосуточном режиме, для чего используются современные телекоммуникационные технологии.

Акционерами ВТБ 24 (ПАО) являются Банк ВТБ (публичное акционерное общество) — доля в уставном капитале 99,9329%, миноритарные акционеры — общая доля в уставном капитале — 0,0671%. Уставный капитал ВТБ 24 (ПАО) составляет 113 382 854 347 рублей.

Коллектив банка придерживается ценностей и принципов международной финансовой группы ВТБ. Одна из главных задач группы — поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России.

Деятельность ВТБ 24 (ПАО) осуществляется в соответствии с генеральной лицензией Банка России № 1623 от 29.10.2014 г.

Надзор за деятельностью ВТБ 24 (ПАО) в соответствии с Федеральным законом от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» осуществляет Департамент надзора за системно значимыми кредитными организациями Банка России.

### **2.1.1 Спонсорство и благотворительность**

ВТБ24 уже много лет вносит свой вклад в поддержку и развитие общества за счет реализации благотворительных и спонсорских программ и проектов в области культуры и искусства, здравоохранения, образования и социального обеспечения. Эта деятельность является неотъемлемой частью ведения бизнеса банка и, в конечном итоге, способствует устойчивому экономическому развитию, повышению качества жизни и социальной поддержке населения в регионах присутствия банка.

В 2017 г. подход ВТБ24 к осуществлению благотворительной и спонсорской деятельности не изменился. Он по-прежнему основан на принципах последовательности и долгосрочности, открытости и прозрачности. Приоритет отдается постоянным партнерам и благополучателям, на протяжении многих лет вносящим своей деятельностью значительный вклад в развитие общества.

#### **Поддержка и развитие культуры и искусства**

25 ноября 2016 года в Москве состоялось вручение премии «Лидеры корпоративной благотворительности». «Лидеры корпоративной благотворительности». Проект отмечает лучшие благотворительные программы российских компаний. В 2016 году победителем в номинации «За лучший прогресс» стал банк ВТБ24.

В рамках своей благотворительной деятельности ВТБ24 является партнером многих учреждений культуры федерального и регионального уровней.

ВТБ24 с 2008 г. поддерживает Московский театральный колледж при Московском театре-студии под руководством О. П. Табакова, с 2011 г. — Государственный академический театр им. Е. Б. Вахтангова и его гастроли в регионах.

В 2015 году ВТБ24 выступил генеральным спонсором премии легендарного театрального режиссера Юрия Любимова, которая была вручена в день рождения мастера — 30 сентября — в театре им. Вахтангова.

Премия учреждена некоммерческой организацией «Благотворительный фонд развития театрального искусства Ю. П. Любимова» и приурочена к 100-летию юбилею режиссера, который будет отмечаться в 2017 году. Организаторы планируют сделать вручение премии ежегодным.

В 2014 г. ВТБ24 выступил партнером реконструкции гостевого дома в селе Михайловском Государственного мемориального историко-литературного и природно-ландшафтного музея-заповедника А. С. Пушкина «Михайловское». Благодаря поддержке банка музей-заповедник уже в 2015 году, в Год Литературы, смог поприветствовать в своих стенах гостей и любителей творчества великого русского поэта и писателя.

Кроме того, с 2014 года ВТБ24 сотрудничает с Международным фестивалем «Усадьба Jazz» и является официальным партнером его региональной программы в Воронеже, Екатеринбурге и Санкт-Петербурге.

### **Поддержка и развитие образования**

С 2008 г. ВТБ24 тесно сотрудничает с НИУ ВШЭ. При генеральной поддержке ВТБ24 университет проводит ежегодную Международную апрельскую конференцию, а также реализует стипендиальную программу в рамках магистратуры Международного института экономики и финансов НИУ ВШЭ и Лондонской школы экономики. Благодаря ВТБ24 18 лучших студентов программы ежегодно получают бесплатное образование и диплом обеих высших школ.

С 2015 года ВТБ24 поддерживает Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара — научно-исследовательский и учебно-методический центр. Научные исследования в области экономики являются основным видом деятельности Института.

### **Волонтерство**

Волонтерская деятельность в ВТБ24 является давней традицией, число волонтеров в банке постоянно растет. С 2013 г. банк проводит ежемесячный конкурс волонтерских проектов сотрудников, лучшие

участники получают финансирование банка. Волонтеры ВТБ24 по правилам конкурса обязаны в обязательном порядке обеспечивать софинансирование проводимых акций. Во всех регионах присутствия сотрудники объединяются в команды, придумывают проекты, проводят подготовительные работы с благополучателями и направляют презентацию на конкурс.

В 2017 г. сотрудники ВТБ24 традиционно участвовали в программе корпоративного волонтерства, на данный момент единственной постоянно проводимой в Группе ВТБ. Уже не один год сотрудники реализуют проекты, направленные на оказание помощи ветеранам, инвалидам, детям, оставшимся без попечения родителей, проводят полезные мастер-классы, творческие конкурсы, обучающие тренинги по финансовой грамотности, субботники и другие полезные мероприятия. Подобные акции действительно популярны среди работников банка: в 2016 г. усилиями сотрудников было собрано около 1 млн рублей, банк поддержал волонтерские проекты в сумме более 3 млн рублей.

За все время проведения конкурса победителями стали 260 проектов, в акциях приняло участие более 2 тыс. волонтеров банка, помощь получили свыше 15 тыс. человек. В 2016 г. вклад сотрудников в волонтерские проекты составил более 900 тыс. рублей, а в 2015 г. достиг почти 1 млн рублей. Вклад банка в 2016 г. составил 2,45 млн рублей, в 2015 г. — более 3 млн рублей.

Работники банка принимали участие в спортивных акциях, организованных крупными благотворительными фондами. Так, в 2016 г. было продолжено сотрудничество с фондом «Даунсайд Ап», оказывающим поддержку семьям, государственным и некоммерческим организациям в обучении, воспитании и интеграции в общество детей с синдромом Дауна. Сотрудники банка приняли участие в организованных с благотворительными целями велоэезде и турнире по мини-футболу.

В конце года второй раз была проведена новогодняя благотворительная ярмарка «Добрые дела», на которой сотрудники могли

купить поделки и новогодние подарки, сделанные подопечными и сотрудниками фонда «Даунсайд Ап» и нашими коллегами из всех регионов страны. Собранные деньги также были направлены в фонд.

### **Развитие благотворительных программ и продуктов для клиентов банка**

С 2011 года ВТБ24 предлагает клиентам банка также принять участие в благотворительных программах. Так, банк поддерживает проведение акций по сбору пожертвований для оказания помощи пострадавшим и семьям погибших в катастрофах и при возникновении чрезвычайных ситуациях, открывая бескоммиссионный прием пожертвований через систему «Телебанк», банкоматную и офисную сеть. Информация о проводимых акциях размещалась в офисах банка, на сайте и направлялась клиентам в информационных письмах.

Помимо этого клиенты системы «Телебанк» в специальном разделе «Благотворительность» могут получить информацию о благотворительных акциях, проводимых при поддержке банка, и фондах — партнерах ВТБ24 и внести пожертвование в режиме on-line. Такие же опции работают и в банкоматах банка.

С 2014 года банк добавил новые возможности для клиентов в рамках программы «Коллекция». Клиенты банка могут не только получить подарки за накопленные за участие в программе «Коллекция» баллы, но и могут передать эти баллы на благотворительность, выбрав наиболее понравившийся благотворительный фонд в разделе «Благотворительность».

#### **2.1.2 Позиция банка в рейтинге надежности**

Одним из наиболее важных показателей для банка является его надежность. Так как рассчитать ее самостоятельно довольно сложно, обратимся к рейтингу, составленному аналитиками Центрального Банка России.

Чаще всего финансовые компании оценивают по показателям бухгалтерского баланса, в частности – безналичные и наличные денежные средства, высоколиквидность активов и т.д. Сегодня эксперты, в частности, Центробанк, используют показатель собственного капитала или, по-другому, достаточность собственных средств.

Величина этого норматива должна составлять не менее 10-11%. Если у какого-либо банка этот показатель снижается и достигает всего 2-3% от общих активов, тогда ЦБ РФ назначает проверку эффективности деятельности такой компании, и в дальнейшем может отозвать лицензию.

На данный момент существует ТОП-10 банковских организаций, которые имеют наибольшую величину собственного капитала, что способствует их максимальной надежности. Ниже представлен список 10-ти самых надежных банков России с указанием их собственного капитала в млрд.руб.

1. Сбербанк России — 22,7
2. ВТБ Банк Москвы — 9,46
3. Газпромбанк — 5,15
4. ВТБ 24 — 3,15
5. ФК Открытие — 2,82
6. Россельхозбанк — 2,802
7. Альфа-банк — 2,46
8. Национальный Клиринговый Центр — 2,310
9. Московский кредитный банк — 1,45
10. Промсвязьбанк — 1,33 млрд. руб.

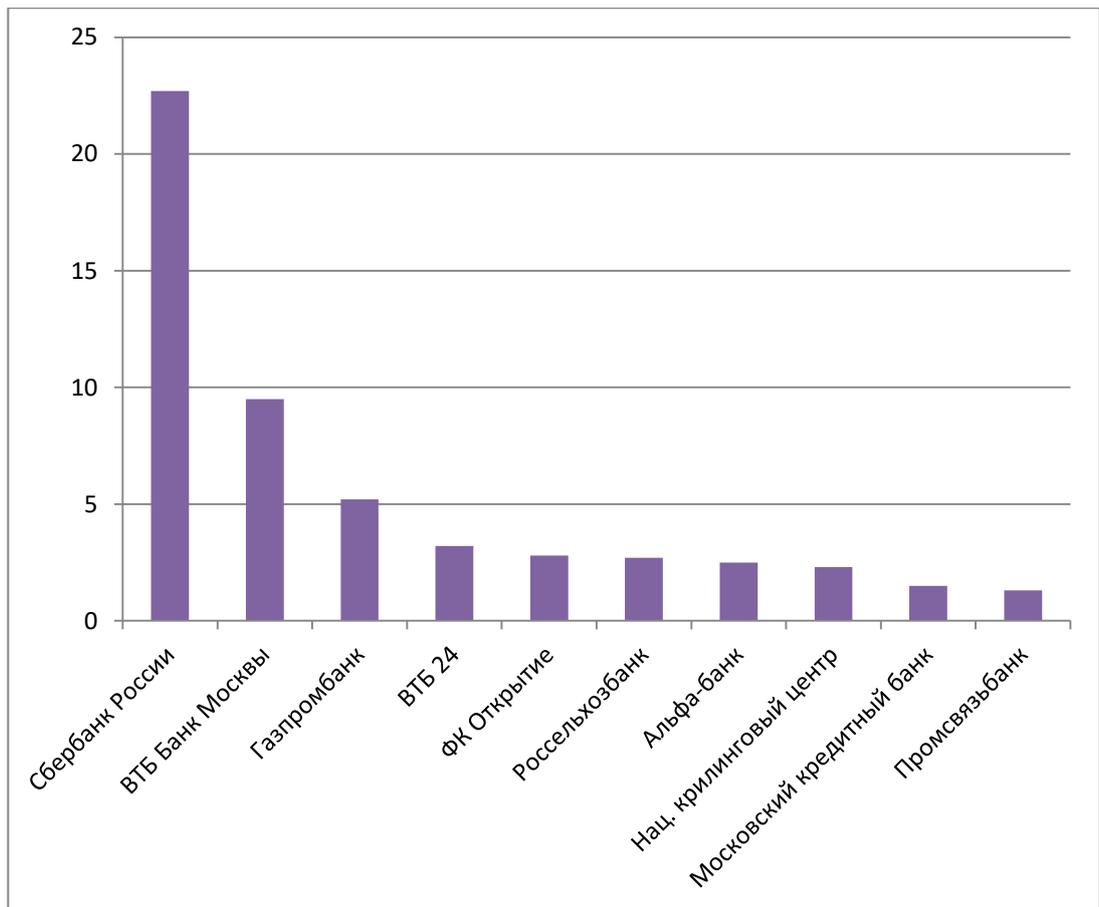


График 2.1 - Рейтинг надежности банков

Банк ВТБ24 находится на 4-ом месте в рейтинге надежности, что является очень хорошим показателем, так как всего в России насчитывается более 600 банков, 54% из которых относятся к крупным.

## 2.2 Поведенческая корпоративная культура ВТБ 24

### 2.2.1 Основные корпоративные ценности

В корпоративном руководстве описываются такие ценности банка как развитие, энергия, надежность, эффективность, открытость и самая главная ценность - люди (Рисунок 1).



Рисунок 2.1. Корпоративные ценности банка ВТБ-24

### 2.2.2 Культура взаимоотношений

Вся информация, касательно того, как необходимо общаться с клиентами, содержится в документе «Концепция качества клиентского обслуживания банка «ВТБ-24».

Она прописана очень подробно, в виде инструкции как необходимо вести себя с клиентами в различных ситуациях, разрешать какие-либо вопросы, приветствовать/прощаться и т.д.

Что же касается взаимоотношений между сотрудниками, для этого создается благоприятная атмосфера в виде различных корпоративных встреч, вечеринок, спортивных соревнований. Все эти мероприятия очень массовые. Они также служат в качестве возможности обмена опытом между сотрудниками.

### **2.3 Диагностика изменений корпоративной культуры банка в регионе с лучшей динамикой по бизнесу**

Существует множество способов оценки корпоративной культуры. Для диагностики корпоративной культуры в данной работе используется методология К.Камерона и Р.Куинна. Данная методология является одной из самых известных, в ее основе лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей, разработка которой подкреплялась исследованием большого количества эффективных организаций. Авторами данной методики был выявлен перечень индикаторов для результативной и тщательной оценки именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры. Каждый индикатор подвергся статистическому анализу, что позволило выделить два главных измерения: «гибкость - стабильность» и «внутренний фокус - внешний фокус». Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства и образуют свою культуру. Таким образом, авторы выделяют четыре вида культуры (Глава 1.1.1): иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая.

Для оценки преобладающего типа культуры К.Камерон и Р.Куинн разработали инструмент в форме вопросника, требующего индивидуальных ответов по 6 вопросам, которые являются ключевыми измерениями корпоративной культуры. По каждому из 6 вопросов предлагаются 4 альтернативных ответа, между которыми распределяются баллы по 100-бальной оценке в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени описывает организацию.

В рамках исследования лист-опроса был применен на ключевых сотрудниках и руководителях филиала в г.Самара, т.к. данный филиал показал наиболее динамичный темп прироста БП за последние 2-3 года. Данный взрывной рост явно коррелируется с приходом в филиал нового Управляющего. В целях определения связи между данными темпами роста БП и изменениями в корпоративной культуре до прихода нового

Управляющего и на текущий момент, опрос проведен за два периода: 2012-2014гг. и за 2016 год.

Заполненные сотрудниками лист-опросы были консолидированы и приведены в таблице 2.1 (Приложение А).

В результате анализа данного лист-опроса получена оценка преобладающих типов корпоративной культуры (График 2.8).

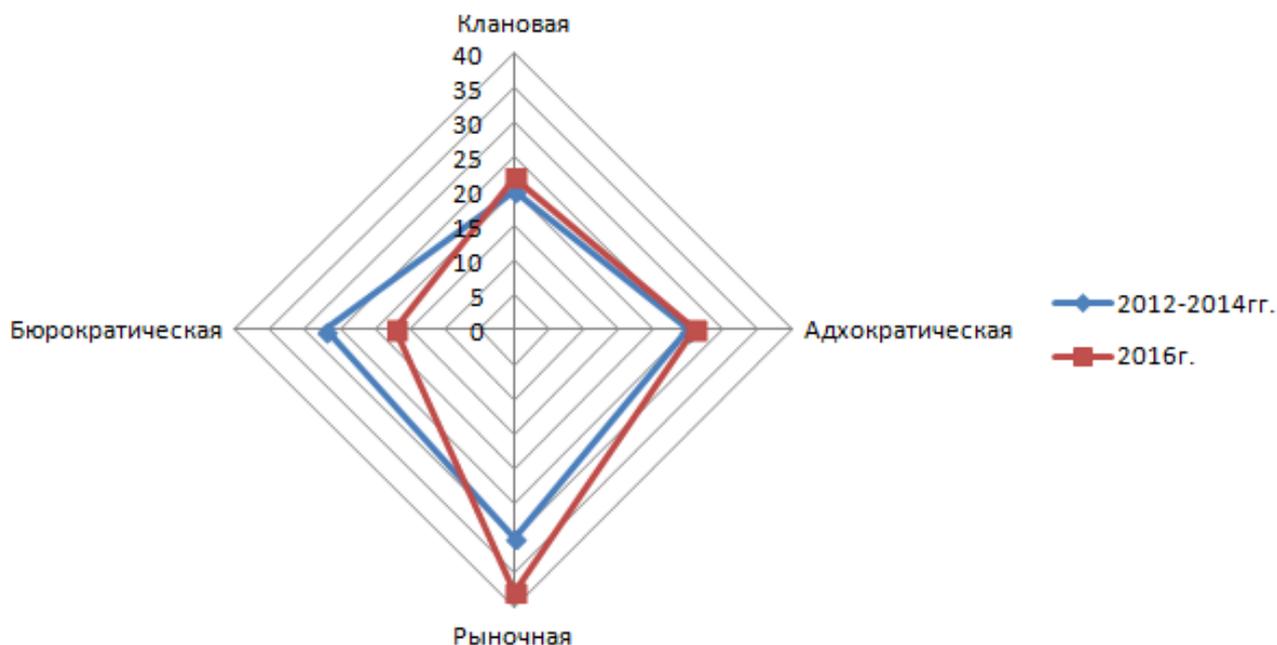


График 2.8 -Тип корпоративной культуры филиала

Как мы видим из представленного графика, в 2016 году по сравнению с периодом 2012-2014гг., произошел сдвиг корпоративной культуры в сторону рыночного и кланового типов, с одновременным снижением доли бюрократического типа культуры.

Это означает, что филиал в настоящий момент больше фокусирует свое внимание на внешнее окружение, ориентируется на результат и лидерство на рынке, вместе с тем сотрудники филиала ощущают заботу о людях и улучшение командной работы, приверженности, вовлеченности и сплоченности сотрудников.

## 2.4 Причинно-следственные связи и оценка рисков

Статистические методы позволяют определить риски организации. В данной работе для оценки возможных причин, по которым клиент может не вернуться, используется FMEA-анализ. Задача данного анализа - выявить наиболее возможные причины отказа клиента банка от повторного обращения.

Для определения перечня возможных причин отказа сначала была разработана Диаграмма Исикавы (Приложение Б), отражающая факторы, влияющие на то, чтобы клиент был удовлетворен.

Для FMEA-анализа рассмотрены категории факторов, связанных с работой персонала, с предоставляемыми услугами и помещением офиса. Таблица анализа представлена в Приложении В. Так же были разработаны шкалы для оценки баллами каждого критерия.

S		O		D	
3	Клиент не вернулся	3	Наиболее высоко вероятно	3	Невозможно проконтролировать
2	Клиент оставил жалобу в письменной форме	2	Средняя вероятность	2	Сложно проконтролировать
1	Клиент устно высказал свои замечания	1	Событие мало вероятно	1	Легко проконтролировать

Таблица 2.2 - Шкалы для оценки критериев

Подсчитав ПЧР всех возможных причин можно сделать следующие выводы:

1. В категории «Услуги» наиболее вероятной причиной отказа может послужить высокая процентная ставка по займам;

2. В категории «Персонал» - не приветливый и медлительный персонал;

3. В категории «Помещение офиса» - неудобное расположение офиса.

Таким образом, результаты проделанной работы отражают связь между уровнем корпоративной культуры и финансовыми показателями банка, а значит и уровнем его конкурентоспособности.

### **3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение**

#### **3.1 Потенциальные потребители результатов исследования**

В настоящее время существуют некоторые сферы деятельности, эффективность которых зависит от рационального использования одного из главных ресурсов компании - ее сотрудников. Раскрытие их потенциала может значительно увеличить прибыль, а их высокие компетенции могут вывести компанию на новый уровень и сделать не только конкурентоспособной, но и уверенно занимающей свою нишу. Потенциальными потребителями данного исследования, в частности перечня рекомендаций по повышению и поддержанию уровня корпоративной культуры, являются, в первую очередь внутренние потребители Банка ВТБ-24 - его сотрудники и руководство.

Внешние потребители, т.е. клиенты, которые пользуются услугами Банка ВТБ-24, также являются косвенными потребителями результатов данного исследования, так как предполагается, что они поднимут качество оказываемых услуг и гудвилл Банка в целом.

Целью данного раздела является выявление наиболее эффективных способов реализации потенциала сотрудников банка за счет повышения уровня корпоративной культуры.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Произвести SWOT-анализ;
2. Составить план проведения исследования;
3. Рассчитать бюджет на проведение исследования;
4. Оценить эффективность исследования.

### 3.2 SWOT-анализ

Метод SWOT-анализа - универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT-анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

В данном случае производится анализ деятельности компании.

Первый этап анализа представляет собой описание сильных и слабых сторон компании, выявление возможностей и угроз для развития, которые проявились или могут появиться в его внешней среде.

Таблица 3.1 - Матрица SWOT

	<p><b>Сильные стороны компании:</b>  С1. Широкая известность  С2. Наличие необходимой технологической оснастки (сайт, мобильное приложение, большое количество банкоматов и т.д.)  С3. Узнаваемый корпоративный стиль  С4. Наличие офисов почти во всех городах России  С5. Наличие дочерних банков, охватывающих разные сегменты населения</p>	<p><b>Слабые стороны компании:</b>  Сл1. Высокая процентная ставка по кредитам  Сл2. Сложные условия получения кредита  Сл3. Процентная ставка по вкладам  Сл4. Наличие комиссии при снятии средств через банкоматы других банков  Сл5. Наличие некоторых серьезных конкурентов</p>
<p><b>Возможности:</b>  В1. Введение новейшей российской платежной системы «Мир»  В2. Увеличение количества офисов в крупных городах  В3. Постоянная разработка новых предложений, которыми не обладают конкуренты  В4. Привлечение новых клиентов  В5. Повышение качества обслуживания</p>	<p><i>Реализовать такую возможность, как введение новой платежной системы, Банку поможет его хорошая тех. оснастка. Также у Банка большие ресурсы для того, чтобы расширить свою сеть. Возможностью, которой стоит уделить наибольшее внимание, является привлечение новых клиентов, так как все сильные стороны банка этому способствуют.</i></p>	<p><i>Такая слабая сторона банка, как наличие комиссии при снятии средств через банкоматы других банков поддерживается введением системы «Мир», позволяющей избежать комиссии. Слабая сторона в виде наличия серьезных конкурентов может усилиться при помощи постоянной разработки новых эксклюзивных предложений.</i></p>
<p><b>Угрозы:</b></p>	<p><i>Последствия таких угроз как</i></p>	<p><i>В случае экономического кризиса</i></p>

<p>У1. Экономические кризисы  У2. Перекредитация населения  У3. Появление конкурентов с более выгодными условиями  У4. Увеличение количества неплательщиков  У5. Мошеннические операции</p>	<p><i>экономические кризисы и перекредитация населения могут быть минимизированы благодаря наличию у банка дочерних банков, в которых условия получения кредитов могут оказаться более выгодными.</i></p> <p><i>Наименее существенной угрозой для исследуемого банка является появление конкурентов с наиболее выгодными условиями, так как почти все возможности банка говорят о его высокой конкурентоспособности.</i></p> <p><i>Избежать мошеннических операций банк может благодаря своей хорошей технологической оснастки, куда также входит двухэтапная система подтверждения личности при использовании мобильного приложения.</i></p>	<p><i>или перекредитации населения банк может испытать трудности из-за высокой процентной ставки и сложных условия получения кредита.</i></p> <p><i>В случае появления банка-конкурента с наиболее выгодными условиями, исследуемый банк может проиграть из-за высокой процентной ставки по кредитам, которая также может послужить причиной реализации такой угрозы как увеличение числа неплательщиков.</i></p>
---	---	---

### 3.3 Планирование научно-исследовательских работ

#### 3.3.1 Структура работ в рамках научного исследования

Планирование ВКР включает в себя составление перечня работ, необходимых для достижения поставленной цели; определении участников работ; установлении продолжительности в рабочих днях; построении линейного графика и его оптимизации.

Порядок составления этапов, распределение исполнителей по данным видам работ представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

	Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Подготовительный этап	Создание темы проекта	1	Составление и утверждение темы ВКР	Научный руководитель
		2	Выдача задания на выполнение ВКР	Научный руководитель
	Выбор направления исследования	3	Поиск и изучение материала по теме ВКР	Студент
		4	Выбор направления исследований	Студент
		5	Выбор объекта исследования	Студент
		6	Календарное планирование работ	Руководитель, студент
Основной этап	Теоретические исследования	7	Изучение литературы по теме ВКР	Студент
		8	Написание теоретической части ВКР	Студент
		9	Изучение внутренней документации организации	Студент
	Практическое исследование	10	Проведение анкетирования сотрудников организации	Студент
	Составление перечня рекомендаций	11	Составление перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры	Студент
		12	Согласование полученных результатов с научным руководителем	Студент
Заключительный этап	Оценка полученных результатов	13	Оценка эффективности полученных результатов	Научный руководитель, студент
	Оформление отчета по НИР	14	Оформления итогового варианта ВКР и проверка его руководителем	Научный руководитель, студент

### 3.3.2 Определение трудоемкости выполнения работ

Трудовые затраты в большинстве случаев образуют основную часть стоимости разработки.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях (человеко-часах) и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости  $t_{ожи}$  используется следующая формула (1):

$$t_{\text{ож}i} = \frac{3t_{\text{мин}i} + 2t_{\text{макс}i}}{5}, \quad (1)$$

где  $t_{\text{ож}i}$  – ожидаемая трудоемкость выполнения  $i$ -ой работы чел.-дн.;  
 $t_{\text{мин}i}$  – минимально возможная трудоемкость выполнения заданной  $i$ -ой работы, чел.-дн.;  
 $t_{\text{макс}i}$  – максимально возможная трудоемкость выполнения заданной  $i$ -ой работы, чел.-дн..

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях  $T_p$  (2), учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями. Такое вычисление необходимо для обоснованного расчета заработной платы, так как удельный вес зарплаты в общей сметной стоимости научных исследований составляет около 65 %.

$$T_{pi} = \frac{t_{\text{ож}i}}{Ч_i}, \quad (2)$$

где  $T_{pi}$  – продолжительность одной работы, раб. часах;  
 $t_{\text{ож}i}$  – ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-часах.  
 $Ч_i$  – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

### 3.3.3 Разработка графика проведения научного исследования

Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой (3):

$$T_{ki} = T_{pi} \cdot k_{\text{кал}}, \quad (3)$$

где  $T_{ki}$  – продолжительность выполнения  $i$ -й работы в календарных днях;

$T_{pi}$  – продолжительность выполнения  $i$ -й работы в рабочих днях;

$k_{\text{кал}}$  – коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по следующей формуле (4):

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}}, \quad (4)$$

где  $k_{\text{кал}}$  – коэффициент календарности

$T_{\text{кал}}$  – количество календарных дней в году;

$T_{\text{вых}}$  – количество выходных дней в году;

$T_{\text{пр}}$  – количество праздничных дней в году.

$$k_{\text{кал}} = \frac{365}{365 - 119} = 1,48$$

Рассчитанные значения в календарных днях по каждой работе  $T_{ki}$  необходимо округлить до целого числа.

Все рассчитанные значения сведены в таблицу (таблица 3.3).

На основе таблицы 5 строится календарный план-график. График строится для максимального по длительности исполнения работы, в рамках научно-исследовательского проекта с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени написания диплома.

Таблица 3.3 - Временные показатели проведения научного исследования

Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях $T_{pi}$	Длительность работ в календарных днях $T_{ki}$
	$t_{\text{min}}$ , чел-дни	$t_{\text{max}}$ , чел-дни	$t_{\text{ож}}$ , чел-дни			
Составление и утверждение темы проекта	1	2	1,4	Руководитель	1,4	2
Выдача технического задания НИР	2	4	2,8	Руководитель	2,8	4
Поиск и изучение материала по	7	14	9,8	Студент	9,8	15

теме						
Выбор направления исследований	8	13	10,1	Студент	10,1	15
Выбор организации объекта исследования	3	10	5,8	Руководитель, Студент	2,9	4
Календарное планирование работ	3	4	6,8	Руководитель, Студент	3,4	5
Изучение литературы по теме ВКР	14	17	15,2	Студент	15,2	23
Изучение внутренней документации организации	11	16	13	Студент	13	19
Составление перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры	17	25	20,3	Студент	20,3	30
Согласование данного перечня с научным руководителем и руководством компании	2	4	2,7	Студент	2,7	4
Оценка эффективности полученных результатов	5	13	8,2	Руководитель, Студент	4,1	6
Заключение	1	4	2	Студент	2	3
Завершение оформления работы	5	9	6,7	Студент	6,7	10

Для иллюстрации календарного плана проекта с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени дипломирования строится диаграмма Ганта, представленная в таблице 3.4, где цифрами обозначены пункты:

1. Составление и утверждение темы ВКР;
2. Выдача задания на выполнение ВКР;
3. Поиск и изучение материала по теме ВКР;
4. Выбор направления исследований;
5. Выбор объекта исследования;
6. Календарное планирование работ;
7. Изучение литературы по теме ВКР;
8. Написание теоретической части ВКР;
9. Изучение внутренней документации организации;
10. Проведение анкетирования сотрудников;
11. Составление перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры;
12. Согласование полученных результатов с научным руководителем;
13. Оценка эффективности полученных результатов;
14. Оформление итогового варианта ВКР и проверка его руководителем.

Таблица 3.4 - Диаграмма Гантта

Вид работ	Исполнители	Кол-во дней, Т <sub>раб</sub>	Февраль			Март			Апрель			Май		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Руководитель	2	■											
2	Руководитель	5	■											
3	Студент	15		■	■									
4	Студент	15		■	■	■								
5	Студент	6			■	■								
6	Руководитель, Студент	5			■	■								
7	Студент	25			■	■	■	■						
8	Студент	30					■	■	■	■				
9	Студент	19								■	■	■		
10	Студент	4										■		
11	Студент	6											■	
12	Студент	3												■
13	Руководитель, Студент	3												■
14	Руководитель, Студент	7												■

■ - студент

■ - руководитель

Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ.

Из диаграммы видно, что работа над дипломным проектом началась в первой декаде февраля, а закончилась в последней декаде мая.

### 3.4 Бюджет научно-технического исследования

#### 3.4.1 Расчет материальных затрат НТИ

При планировании бюджета научно-техническое исследование должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением.

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_m = (1 + k_T) \cdot \sum_{i=1}^m C_i \cdot N_{расxi}, \quad (5)$$

Где, m– количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расxi}$ – количество материальных ресурсов i-го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м<sup>2</sup> и т.д.);

$C_i$ – цена приобретения единицы i-го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м<sup>2</sup> и т.д.);

$k_T$ – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы в пределах 15-25%).

Расчеты, произведенные в данном разделе, внесены в таблицу 3.5.

Таблица 3.5 - Матрица затрат на материалы

Наименование материала	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб	Затраты на материалы (Z <sub>м</sub> ), руб.
Бумага	Лист	120	2,5	300
Интернет	М/бит (пакет)	1	350	1400
Маркер	Шт.	2	17	34
Шариковая ручка	Шт.	2	42	84
<b>Итого:</b>				1818

Так как для выполнения данной работы не нужно специальное

оборудование или программное обеспечение, общие материальные затраты составили 1818 руб.

### 3.4.2 Основная заработная плата исполнителей темы

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы окладов и тарифных ставок.

Необходимо рассчитать основную заработную плату для:

- Научного руководителя;
- Студента.

Основная заработная плата руководителя (инженера) рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{\text{осн}} = Z_{\text{дн}} \cdot T_{\text{раб}}, \quad (6)$$

где  $Z_{\text{осн}}$  – основная заработная плата одного работника;

$T_{\text{раб}}$  – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб.дн., представлена в таблице 3;

$Z_{\text{дн}}$  – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{дн}} = \frac{Z_{\text{м}} \cdot M}{F_{\text{д}}}, \quad (7)$$

где  $Z_{\text{м}}$  – месячный должностной оклад работника, руб.;

$M$  – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 24 раб.дня  $M$  равно 11,2 месяца, 5-дневная неделя,

при отпуске в 48 раб.дней  $M$  равно 10,4 месяца, 6-дневная неделя ;

$F_{\text{д}}$  – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала (в рабочих днях), из таблицы 3.6.

Таблица 3.6 - Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Студент
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней		
- выходные дни	111	111
- праздничные дни	8	8
Потери рабочего времени		
- отпуск	48	72
- невыходы по болезни	-	-
Действительный годовой фонд рабочего времени	199	175

Месячный должностной оклад работника (руководителя):

$$Z_m = Z_{тс} \cdot (1 + k_{пр} + k_d) \cdot k_p, \quad (5)$$

где  $Z_{тс}$  – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$k_{пр}$  – премиальный коэффициент, равный 0,3 (т.е. 30 процентов от  $Z_{тс}$ );

$k_d$  – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5;

$k_p$  – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Таблица 3.7 - Расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{тс}$ , тыс. руб.	$k_{пр}$	$k_d$	$k_p$	$Z_m$ , тыс. руб.	$Z_{дн}$ , тыс. руб.	$T_p$ , раб. дн.	$Z_{осн}$ , тыс. руб.
Руководитель	33 800	0,3	0,3	1,3	70304	2267,9	31	70304,9
Студент	17 000	0	0	1,3	22100	157,9	140	22106
Итого $Z_{осн}$								92410,9

Заработная плата научного руководителя составила 70304,9 руб., а заработная плата студента 22106 руб., суммарная заработная плата составила 92410,9 руб.

### 3.4.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы учитывают величину предусмотренных Трудовым кодексом РФ доплат за

отклонение от нормативных условий труда, а также выплат, связанных с обеспечением гарантий и компенсаций.

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$Z_{доп} = K_{доп} \cdot Z_{осн}, \quad (6)$$

Где,  $K_{доп}$  – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

При коэффициенте равном 0,12, дополнительные заработные платы студента и руководителя равны:

$$Z_{доп.студента} = 22106 \cdot 0,12 = 2652,72 \text{ руб.}$$

$$Z_{доп.руководителя} = 70304,9 \cdot 0,12 = 8436,59 \text{ руб.}$$

Таким образом, дополнительная заработная плата руководителя равна 8436,59 руб, а дополнительная заработная плата студента - 2652,72 руб. Общая дополнительная заработная плата равна 11089,31 руб.

#### **3.4.4 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)**

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$Z_{внеб} = k_{внеб} \cdot (Z_{осн} + Z_{доп}), \quad (7)$$

где  $k_{внеб}$  – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.).

На 2014 г. в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2009 №212-ФЗ установлен размер страховых взносов равный 30%. На основании пункта 1 ст.58 закона №212-ФЗ для учреждений осуществляющих образовательную и научную деятельность в 2014 году водится пониженная ставка – 27,1%.

Таблица 3.8 - Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, руб.	Дополнительная заработная плата, руб.
-------------	---------------------------------	---------------------------------------

Научный руководитель	70304,9	8436,59
Студент	22106	2652,72
Коэффициент отчисления во внебюджетные фонды	27,1	
Отчисления	Студент: 6709,6	Руководитель: 21338,9
Итого	28048,6	

Отчисления во внебюджетные фонды от руководителя равны 21338,9 руб., отчисления студента равны 6709,6 руб. Общие отчисления равны 28048,6 руб.

### 3.4.5 Накладные расходы

Величина накладных расходов определяется по формуле:

$$Z_{накл} = (\sum статей) \cdot k_{нр}, \quad (8)$$

где,  $k_{нр}$  – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов можно взять в размере 16%.

Таблица 3.9 - Расчет бюджета затрат НТИ

Наименование статьи	Сумма, руб.	Доля затрат, %
1. Материальные затраты НТИ	1818	1,2
2. Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	92410,9	59,7
3. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	11089,31	7,2
4. Отчисления во внебюджетные фонды	28048,6	18,1
5. Накладные расходы	21338,69	13,8
6. Бюджет затрат НТИ	154705,5	100

Таким образом, накладные расходы равны 21338,69 руб.

$(1818+92410,9+11089,31+28048,6)*0,16=133366,81*0,16=21338,69$  руб.

Бюджет НТИ составил 154705,5 руб.

### 3.5 Определение эффективности исследования

Эффективность проделанной работы состоит в том, что применение ее результатов, а именно перечня рекомендаций по повышению уровня

корпоративной культуры, позволит повысить конкурентоспособность организации. На примере многих успешных компаний также просматривается прямо-пропорциональная зависимость уровня корпоративной культуры и коммерческих показателей. Развитая корпоративная культура укрепляет позиции организации и помогает ей удержаться на плаву даже в сложных экономических ситуациях. Кроме того, узнаваемый корпоративный стиль и устойчивая культура, входящие в состав нематериальных активов компании, увеличивают стоимость ее деловых связей (гудвилл).

Таким образом, в процессе работы над данным разделом, цель была выполнена, а поставленные задачи - решены.

Полученные результаты SWOT-анализа позволили выявить не только сильные и слабые стороны банка, его возможности и угрозы, но и определить взаимосвязь между ними. Благодаря полученным результатам можно увидеть, какие слабые стороны можно усилить при помощи каких возможностей, каких угроз стоит опасаться из-за некоторых слабых сторон, какие сильные стороны позволяют не бояться каких угроз и т.д. Главные возможности, которые стоит реализовать банку: введение платежной системы «Мир», увеличение количества офисов, разработка новых конкурентоспособных предложений, привлечение новых клиентов и повышение качества обслуживания. Банк обладает для этого следующими ресурсами: широкая известность, наличие хорошей технологической оснастки и офисов во всех городах России, наличие дочерних банков и узнаваемый корпоративный стиль. Однако у банка есть и слабые стороны, такие как: высокая процентная ставка по кредитам и сложные условия его получения, низкая процентная ставка по вкладам, наличие некоторых серьезных конкурентов и комиссии при снятии средств в банкоматах других банков. В связи с этим существуют и угрозы: появление новых конкурентов с более выгодными условиями, увеличение количества неплательщиков. Кроме того, возможны экономические кризисы в стране или мошеннические

операции, также характерная для всех банков угроза - перекредитация населения.

Вся работа состоит из трех основных этапов. Подготовительный этап состоит из создания темы проекта и выбора направления исследования и длится 48 дней. Основной этап состоит из теоретических исследований, которые заняли 74 дня, практического исследования, на которое ушло 4 дня и составления перечня рекомендаций (6 дней). Общая длительность реализации проекта составляет 145 дней.

Общий бюджет на проведение исследования равен 154705,5 руб.

#### **4. Социальная ответственность**

Бизнес ВТБ-24 является социально-ответственным. Социальная корпоративная ответственность – такая же неотъемлемая часть политики группы ВТБ, как финансовая эффективность и нацеленность на коммерческий успех. Результатом работы группа видит не только успешные проекты и прибыльные операции, но и процветающее и гармоничное общество. Согласно Политике Банка в области социальной корпоративной ответственности:

«1. Банк осознает свою ответственность за экономические, социальные и экологические последствия своей деятельности и осуществляет комплекс мероприятий в содействии устойчивому развитию общества.

2. Банк направляет свои усилия на формирование благоприятной внутренней и внешней сред. Таким образом, деятельность в области корпоративной социальной ответственности (далее – «КСО»), нацеленная на позитивные изменения в коллективе Банка и в обществе, соответствует стратегическим интересам Банка в ориентации на ведение открытого и прозрачного бизнеса, понятного для общества

3. КСО является одним из ключевых элементов корпоративного поведения Банка и позволяет укреплять его репутацию в России и за рубежом, объединять дочерние финансовые и кредитные компании вокруг общих ценностей, снижать стратегические, репутационные и операционные риски, что в конечном итоге способствует повышению капитализации и подтверждению статуса Банка на международном уровне.

4. В развитии системы КСО Банк ориентируется на накопленный собственный опыт взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также на международные стандарты в области КСО и нефинансовой отчетности, включая Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной Инициативы по отчетности GRI (Global Reporting Initiative)».

Социальная корпоративная ответственность банка согласована с принципами Международного стандарта ICCSR26000:2011 «Социальная ответственность организации» [22].

## **Введение**

Объектом исследования является создание перечня рекомендаций по повышению уровня корпоративной культуры.

Основной целью данного раздела является проверка соответствия нормам условий труда для обеспечения производственной безопасности человека, повышения производительности труда, сохранения работоспособности в процессе деятельности, а также охраны окружающей среды.

Организация рабочего места и производственная среда должны соответствовать общепринятым и специальным требованиям техники безопасности, нормам санитарии, эргономики, экологической и пожарной безопасности.

Негативное воздействие на окружающую природную среду (литосферу) на данном рабочем месте возможно при образовании отходов при поломке вычислительной техники. Из чрезвычайных ситуаций возможно возникновение пожара или вооруженное ограбление.

У результатов исследования могут быть как внутренние, так и внешние потребители. Внутренними потребителями являются руководители и сотрудники банка ВТБ-24. Внешними потребителями являются клиенты банка, так как использование результатов данного исследования направлен не только на увеличение коммерческого результата, но и на повышение уровня качества оказываемых услуг.

### **4.1. Профессиональная безопасность**

#### **4.1.1. Описание рабочего места**

Рабочим местом является офис банка ВТБ-24, параметры которого: высота - 3,2 м, ширина - 5 м, длина - 8 м. В офисе имеется три окна.

Рабочее место представляет собой зонированный рабочий стол с компьютером. В офисе в общем доступе сотрудников есть несколько принтеров.

#### 4.1.2 Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований

На основе стандарта ГОСТ 12.0.003-74 «Система стандартов безопасности труда (ССБТ) [23]. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» были выбраны вредные и опасные факторы для данной разработки.

Перечень опасных и вредных факторов, характерных для рабочего места, представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Опасные и вредные факторы.

Источник фактора, наименование видов работ	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-74)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Работа производится сидя за персональным компьютером	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышенный уровень электромагнитных излучений;</li> <li>2. Повышенная напряженность электрического и магнитного полей;</li> <li>3. Повышенная пульсация светового потока;</li> <li>4. Отклонение показателей микроклимата</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поражение электрическим током;</li> <li>2. Повышенный уровень статического электричества.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ГОСТ 12.0.003-74 Опасные и вредные производственные факторы. Классификация;</li> <li>2. СанПиН 2.2.4.548-96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений;</li> <li>3. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы";</li> <li>4. ГОСТ 12.1.005-88 Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны;</li> <li>5. СП 52.13330.2011 Естественное и искусственное освещение. Актуализированная редакция СНиП 23-05-</li> </ol>

			95*.
--	--	--	------

### **4.1.3 Вредные факторы производственной среды**

Вредными факторами производственной среды данного рабочего места являются: повышенный уровень электромагнитных излучений, отклонение показателей микроклимата, повышенная напряженность электрического и магнитного полей, недостаточная освещенность в помещении.

#### **4.1.3.1 Электромагнитные излучения. Повышенная напряженность электрического и магнитного полей**

Основным источником электромагнитных излучений полей радиочастот на данном рабочем месте является монитор компьютера.

Электромагнитные излучения полей радиочастот на данном рабочем месте исходят от монитора компьютера. Электромагнитные излучения оказывают на организм человека тепловое действие, а именно интегральное повышение температуры тела человека или отдельных частей его тела при общем или местном облучении, а также не тепловой эффект, который связан с переходом электромагнитной энергии, исходящей от монитора компьютера, в нетепловую форму энергии.

При длительном нахождении в зоне повышенного электромагнитно излучения возможны следующие неблагоприятные воздействия на состояние человека: усталость, тошнота, головная боль. При достаточно высоком превышении нормативов возможны повреждения сердечно-сосудистой системы, мозга, центральной нервной системы. Облучение глаз электромагнитным излучением может привести к помутнению хрусталика, а в дальнейшем к катаракте. Электромагнитное излучение также может оказывать влияние на психику человека, возникает раздражительность, нервозность, человеку становится трудно контролировать себя. При

определенных условиях и значительных превышениях нормативов, возможно развитие трудно поддающихся лечению заболеваний, вплоть до раковых.

Основными нормативными документами, регламентирующими допустимые уровни воздействия электромагнитного излучения полей радиочастот, являются ГОСТ 12.1006—84 ССБТ «Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля» [24], СанПиН 2.1.8/2.2.4.1383-07 «Гигиенические требования к размещению и эксплуатации передающих радиотехнических объектов» [25], СН № 5803—91 «Предельно допустимые уровни воздействия ЭМП диапазона частот 10–60 кГц» [26].

В профессиональных ПДУ воздействия в диапазоне частот 60 кГц до 300 МГц основным нормируемыми параметрами является напряженность электрического ( $E$ ) и магнитного ( $H$ ) полей и энергетическая нагрузка. ПДУ воздействия магнитного и электрического поля составляют: для полного рабочего дня - 500 В/м и 50 А/м. Нормирование энергетической нагрузки рассчитывается через произведение квадрата напряженности электрического поля или магнитного поля на время воздействия на организм. Энергетические нагрузки электрического и магнитного полей не должны превышать  $20000 \text{ В}^2\text{ч/м}^2$  и  $200 \text{ А}^2 \text{ ч/м}^2$ . В диапазоне частот выше 300 МГц нормируется плотность потока энергии и предельно допустимая энергетическая нагрузка. Предельно допустимое значение плотности потока энергии -  $10 \text{ Вт/м}^2$ , предельно допустимая энергетическая нагрузка (произведение ППЭ излучения на время воздействия) -  $2 \text{ Вт ч/м}^2$ .

Методы защиты персонала от электромагнитных излучений, исходящих от монитора компьютера:

- выбор рациональных режимов работы компьютера;
- ограничение времени работы за компьютером, периодические перерывы в работе;
- защита расстоянием (максимально возможное удаление рабочего места от источников электромагнитного излучения);

- рациональное размещение источников электромагнитного излучения;
- использование защитных фильтров для мониторов компьютеров;
- применение нейтрализаторов электромагнитных полей;
- применение средств индивидуальной защиты (очки защитные со спектральными фильтрами).

#### 4.1.3.2 Отклонение показателей микроклимата

На рабочем месте важны метеорологические условия внутренней среды помещений, которые определяются действующими на организм человека сочетаниями температуры, влажности, скорости движения воздуха и теплового излучения. Этот комплекс факторов оказывает влияние на теплообмен человека с окружающей средой, на тепловое состояние человека и определяет самочувствие, работоспособность, здоровье и производительность труда.

Работа сотрудника банка относится к Ia (до 139 Вт) категории работ по уровню энергозатрат, т.к. работа производится в сидячем положении и сопровождающиеся незначительным физическим напряжением.

Допустимые параметры микроклимата в офисе без избытка тепла для работы категории Ia в СанПиН 2.2.4.548-96 [27], таблица 4.2. Измеренные параметры микроклимата помещения соответствуют представленным в таблице нормативным значениям.

Таблица 4.2 - Допустимые параметры значения микроклимата в кабинете без избытка тепла для работы категории Ia.

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С		Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с	
		диапазон ниже оптимальных величин	диапазон выше оптимальных величин		для диапазона температур воздуха ниже оптимальных величин,	для диапазона температур воздуха выше оптимальных величин,

					ьных величин, не более	не более**
Холод ный	Ia(до 139)	20,0- 21,9	24,1- 25,0	15-75*	0,1	0,1
Тепл ый	Ia(до 139)	21,0- 22,9	25,1- 28,0	15- 75*	0,1	0,2

*\*При температурах воздуха 25°C и выше максимальные величины относительной влажности воздуха должны приниматься в соответствии с требованиями п. 6.5. СанПин 2.2.4.548-96[6].*

*\*\*При температурах воздуха 26-28 °C скорость движения воздуха в теплый период года должна приниматься в соответствии с требованиями п. 6.6. СанПин 2.2.4.548-96[6].*

Таблица 4.3 - Оптимальные параметры значения микроклимата в кабинете без избытка тепла для работы категории Ia.

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °C	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	Ia (до 139)	22-24	60-40	0,1
Теплый	Ia (до 139)	23-25	60-40	0,1

Офис банка относится к помещениям с нормальным тепловыделением, микроклимат в нем поддерживается на оптимальном уровне с помощью системы водяного центрального отопления, естественной вентиляцией и дополнительным подогревом в холодное время года. Влажная уборка в помещении проводится ежедневно.

#### **4.1.3.3 Исследование пульсации светового потока**

Правильное освещение рабочего места – это одна из основных составляющих успешной деятельности и хорошего самочувствия. Если не придерживаться данного мнения, могут возникнуть проблемы со зрением и значительно снизится производительность труда. Также необходимо особенно внимательно относиться к освещению рабочего места с

компьютером. Помещения для эксплуатации ПЭВМ должны иметь естественное и искусственное освещение. Рациональное световое оформление помещений направлено на улучшение санитарно-гигиенических условий труда и повышение производительности.

Естественное освещение – освещение помещений светом солнца (прямым или отраженным), проникающим через световые проемы в наружных ограждающих конструкциях. Естественная освещенность является наиболее благоприятной для человека. Производительность труда при естественном освещении на 10% выше, чем при искусственном.

Искусственное освещение – это освещение помещений с помощью различных светильников и др. Использование искусственного освещения направлено на то, чтобы с его помощью создать наиболее благоприятные условия для работы зрительного аппарата человека. При условии равномерного освещения, светильники располагаются в верхней части кабинета, на одинаковом расстоянии друг от друга.

При превышении допустимых норм пульсации освещенности на рабочем месте, у человека могут появляться напряжение в глазах, усталость, трудность сосредоточения на сложной работе, головная боль.

Нормирование освещенности производится в соответствии со СП 52.13330.2011 [28], СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 [29]. Нормируемые значения освещенности помещений в настоящих нормах приводятся в точках ее минимального значения на рабочей поверхности для любых источников света и представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения помещений

Помещ ь	Рабочая поверхност ь	Естественное освещение	Совмещенное освещение	Искусственное освещение			
				Освещенность, лк			
				При	При	Показ	КП и
		КЕО е <sub>н</sub> , %	КЕО е <sub>н</sub> , %				

	плоскость нормирования КЕО и освещенности (Г – горизонтальная, В – вертикальная) и высота плоскости над полом, м	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	комбинированном освещении		общем освещении	ателдискорта, М, не более	освещенности, К.п, %, не более
						всего	от общего			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кабинеты	Г – 0,8	3,0	1,0	1,8	0,6	400	200	300	40	15

Коэффициент пульсации характеризует колебания во времени светового потока, падающего на единицу поверхности. Для люминесцентных ламп допустимый коэффициент пульсации освещенности при работе с компьютером не должен превышать 5%.

В исследуемом помещении освещенность рабочей поверхности равна 460 лк, коэффициент пульсации – 4,6 %, что соответствует нормам.

#### 4.1.4 Опасные факторы производственной среды

Опасными факторами производственной среды данного рабочего места являются: поражение электрическим током и повышенный уровень статического электричества. Рассмотрим каждый из вышеуказанных факторов.

##### 4.1.4.1 Поражение электрическим током

Источниками электрической опасности на данном рабочем месте являются электрические сети, вычислительная техника.

Электробезопасность и допустимые нормы регламентируются Правилами устройства электроустановок (ПУЭ), Межотраслевыми правилами по охране труда при эксплуатации электроустановок (ПОТ Р М–

016–2001; РД 153–34.0–03.150–00 от 01.07.2001 г. ), ГОСТ 12.1.038 – 82 [30], ГОСТ 12.1.019 (с изм. №1) ССБТ [31].

На рабочем месте применены следующие методы защиты от опасности поражения электрическим током:

- защитное заземление;
- зануление;
- защитное отключение;
- электрическое разделение сетей разного напряжения;
- изоляция токоведущих частей.

#### **4.1.4.2 Повышенный уровень статического электричества**

Источниками статического электричества на данном рабочем месте являются компьютеры, оргтехника и другие электроприборы. Они являются распространителями заряда и создают электростатические поля.

Воздействие статического электричества на организм человека может проявляться в следующем:

- повышенная утомляемость, раздражительность, плохой сон;
- спазм сосудов и функциональные нарушения в центральной нервной системе;
- изменение кожной чувствительности и сосудистого тонуса.

Средства защиты от статического электричества и допустимые нормы регламентируются стандартами ГОСТ 12.4.124-83[32] , ГОСТ 12.1. 045 – 84 ССБТ [33].

На рабочем месте применены следующие методы защиты от воздействия статического электричества:

- предупреждающие возможность возникновения электростатического заряда: постоянный отвод статического электричества от технологического оборудования с помощью заземления;

- снижающие величины потенциала электростатического заряда до безопасного уровня: повышение относительной влажности воздуха и материала, химическая обработка поверхности, нанесения антистатических веществ и электропроводных пленок;
- нейтрализующие заряды статического электричества: ионизация воздуха.

#### **4.2 Экологическая безопасность**

На данном рабочем месте выявлен предполагаемый источник загрязнения окружающей среды, а именно воздействие на литосферу в результате образования отходов при поломке предметов вычислительной техники и оргтехники.

Вышедшие из строя ПЭВМ и сопутствующая оргтехника относятся к IV классу опасности и подлежат специальной утилизации.

Для оказания наименьшего влияния на окружающую среду, необходимо проводить специальную процедуру утилизации ПЭВМ и оргтехники, при которой более 90% отправится на вторичную переработку и менее 10% будут отправлены на свалки.

Этапы утилизации ПЭВМ и оргтехники:

1. Удаление опасных компонентов (соединения свинца в старых моделях ПЭВМ, аккумуляторы и экраны, содержащие ртуть, в устаревших моделях ноутбуков).
2. Удаление крупных пластиковых частей.
3. Сортировка и измельчение пластика для вторичной переработки.
4. Измельчение оставшихся частей ПЭВМ и оргтехники.
5. Сортировка измельченных частей ПЭВМ и оргтехники (железные части, цветные металлы, пластик).

Таким образом, компьютеры и сопутствующая оргтехника после вторичной переработки могут быть использованы снова для изготовления оргтехники.

### 4.3 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Возможные ЧС на данном рабочем месте – возникновение пожара или вооруженное ограбление.

1) Возникновение пожара на рабочем месте может быть обусловлено возгоранием неисправной вычислительной и оргтехники. Для обеспечения пожарной безопасности при эксплуатации необходимо своевременно проводить обслуживающие, ремонтные и профилактические работы в соответствии с инструкциями.

Меры пожарной безопасности:

- не допускается загромождение путей эвакуации посторонними предметами;
- пользование только исправными электроприборами;
- курение только в отведенных для этой цели местах;
- проведение инструктажа по пожарной безопасности;
- уборка рабочего места, отключение электроприборов по завершению работы.

Для тушения пожара имеются огнетушитель порошковый ОП-4(з)-АВСЕ и силовой щит, который позволяет мгновенно обесточить помещение.

В подразделении имеется инструкция по пожарной безопасности и порядок действий при возникновении возгорания или пожара.

В случае обнаружения пожара или признаков горения (задымление, запах гари, повышение температуры и т.п.) каждый работник должен:

- прекратить работу;
- по возможности отключить электрооборудование;
- нажать кнопку пожарной сигнализации и подать сигнал о пожаре;
- сообщить о случившемся ответственному за пожарную безопасность;
- принять меры по эвакуации людей;

– принять по возможности меры по тушению пожара (используя имеющиеся средства пожаротушения) и сохранности материальных ценностей.

## 2) Вооруженное ограбление.

Мероприятия по предотвращению вооруженных ограблений:

### 1. Постановка охраны.

Первоочередной задачей при постановке любого объекта на охрану является обеспечение пропускного режима доступа персонала, посетителей и транспортных средств на территорию компании. Так как очень сложно установить пропускной режим для большого количества клиентов, необходимо использовать систему видеонаблюдения.

### 2. Система видеонаблюдения.

Камеры видеонаблюдения для технических целей используются для охраны объектов, фиксирования или предотвращения попадания на объект лиц. Современная система видеонаблюдения позволяет сфокусировать на одном мониторе картинку событий, происходящих в различных концах помещения. Теперь охранник, наблюдая за монитором, владеет ситуацией происходящей на территории всего офиса.

### 3. Кнопка вызова полиции.

Данная кнопка находится в зоне доступа каждого сотрудника, расположенная таким образом, чтобы он мог быстро и незаметно ее нажать, чтобы вызвать полицию.

## **4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности**

Рабочее место должно обеспечивать комфортные условия работы. Требования к рабочему месту вытекают из условий работы, размеров рабочего помещения и необходимости в передвижении в ней сотрудника.

В случае неправильной организации рабочего места, сотрудник может получить производственные травмы и профессиональные заболевания.

Требования к организации рабочего места при данных условиях (работа, сидя) определены следующим стандартом ГОСТ 12.2.032-78[34].

При организации рабочего места, необходимо учитывать антропометрические показатели сотрудника. Конструкцией рабочего места должно быть обеспечено оптимальное положение сотрудника, которое достигается регулированием высоты рабочей поверхности, сидения и пространства для ног.

В соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[35], необходимо соблюдать требования к параметрам рабочего места сотрудника. Параметры рабочего места сотрудника представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 - Параметры рабочего места сотрудника

Параметры	Значение параметра	Реальные значения
Высота рабочей поверхности стола	От 600 до 800 мм	700
Высота от стола до клавиатуры	Около 20 мм	20
Высота клавиатуры	600-700, мм	600
Удаленность клавиатуры от края стола	Не менее 80 мм	300
Удаленность экрана монитора от глаз	500-700, мм	600
Высота сидения	400-500, мм	450
Угол наклона монитора	0-30, град.	20
Наклон подставки ног	0-20, град.	0

На данном рабочем месте все требования к его организации соблюдены. Параметры рабочего места соответствуют установленным к ним требованиям, учтены особенности психофизического восприятия цвета (интерьер кабинета окрашен в спокойные тона).

#### **4.4.1 Особенности законодательного регулирования проектных решений**

Специалисты банка проводят более 50% рабочего времени с ПЭВМ. В соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 сотрудники должны проходить обязательные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры.

Работу с ПЭВМ следует ограничить (не более 3-х часов в день) при условии соблюдения гигиенических требований или исключить полностью для беременных женщин.

Каждый ПЭВМ должен иметь санитарно-эпидемиологическое заключение. Санитарно-эпидемиологический надзор за эксплуатацией ПЭВМ регулируется в соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[35].

Организации необходимо осуществлять постоянный контроль за соблюдением санитарных правил при эксплуатации ПЭВМ согласно действующими санитарными правилами и внутренними инструкциями.

## **Заключение**

В процессе выполнения ВКР были выполнены все поставленные задачи и достигнута цель.

Были изучены вопросы ресурсоэффективности социальной ответственности исследования.

Таким образом, корпоративная культура - это сложный механизм, для поддержания которого необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Современный подход к пониманию корпоративной культуры - это видение ее как мощного стратегического инструмента. С ее помощью руководитель может ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и наладить продуктивное общение между ними.

2. Руководитель, видящий в корпоративной культуре образ мышления своих сотрудников, имеет возможность наделить ее идеологиями, которые, по его мнению, необходимы компании для достижения успеха.

3. Руководству необходимо формировать корпоративную культуру с самых глубинных уровней, чтобы, будучи строгим сводом правил, она не стала негативной, вызывая у сотрудников сопротивление и препятствовала эффективному рабочему процессу. Если корпоративная культура является образом мысли сотрудников, то она имеет большие шансы стать положительной, а именно способствовать эффективному решению проблем и росту производительности, стимулировать результативность деятельности предприятия и его развитие, являть источником принятия грамотных управленческих решений.

4. Руководство всегда должно иметь четкое представление о типе корпоративной культуры своей организации. Исследовать ее можно, например, по методу К.Камерона и Р.Куинна, используя в качестве основных показателей следующие:

- Важнейшие характеристики;

- Общий стиль лидерства в организации;
- Управление сотрудниками;
- Связующую сущность организации;
- Стратегические приоритеты;
- Критерии успеха.

Исследовать корпоративную культуру можно путем наблюдения, интервью с руководителем, опроса членов производственной группы по опроснику и анализа производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

5. Формирование корпоративной культуры - это сложный процесс, который как и другие нуждается в контроле и управлении. Для того, чтобы она была полноценной, необходимо определить миссию и базовые ценности организации, сформулировать стандарты поведения для сотрудников, создавать в организации традиции, разработать ее символику.

6. Необходимо использовать известные методы поддержания корпоративной культуры:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности

и увольнении.

7. Руководитель должен всегда помнить о том, что он, формируя или укрепляя корпоративную культуру, является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников. Его действия должны быть последовательны, так как плохой пример может подорвать основы корпоративной культуры. Руководитель всегда должен показывать свое отношение к работе сотрудников, так как им необходимо знать, как оценен их труд.

## Список используемых источников

1. Козлов, В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 304 с.;
2. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: учеб.-практ. пособие. - М. - Ростов н/Д. : МарТ, 2003. - 412 с.;
3. Костенчук И. Развитие корпоративной культуры // Управление компанией. – 2002. - N 10. - С. 21-24.;
4. Иванова Е. А., Шишикина Л. В. Корпоративное управление; Феникс - Москва, 2013. - 256 с.;
5. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура: Учебник / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2012. - 288 с.;
6. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»);;
7. Модели корпоративных культур по Дж. Зонненфельду [Электронный ресурс] Библиофонд - Электронная библиотека студента. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=517118> , - свободный. - Загл. с экрана - Яз. - рус. Дата обращения 10.04.17 г.;
8. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса, Журнал "Управление персоналом" №11, 2000г.;
9. Иеспер К. Корпоративная культура (Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой) / К. Иеспер СПб.: 2002.;
10. Шейн Э., Организационная культура и лидерство - С-Пб.: «Питер», 2002 г.;
11. Белоусов В.И. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.И. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. - №4. С.- 63-71;
12. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. / В.А. Макеев. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.;
13. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций; Альфа-Пресс - Москва, 2012. - 448 с.;

14. Мазур И. И. Корпоративный менеджмент. - М. : Высшая школа , 2003. - 1077 с;
15. Шишкова, Г.А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией / Г.А. Шишкова // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2011. - № 4. - С. 105-120;
16. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - М.: Дашков и К, 2013. - 136 с;
17. Сергеев А. М. Организационное поведение; Академия - Москва, 2012. - 288 с.;
18. Смирнова, И., А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы форм. и развития корпоративной культуры организации: Учебное пособие / И. А. Смирнова. - М.: КДУ, 2009. - 194 с.;
19. Лапина Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб. [и др.] : Питер - Москва, 2013. - 635 с.;
20. Банк ВТБ24 [Электронный ресурс] URL: <https://www.vtb24.ru/> - свободный. Яз. - рус. Дата обращения: 15.04.17;
21. Наш имидж. Рекомендации по внешнему виду работников Головного офиса и обслуживающих подразделений банка «ВТБ24»;
22. Международного стандарта ICCSR26000:2011 «Социальная ответственность организации»;
23. ГОСТ 12.0.003-74 «Система стандартов безопасности труда» (ССБТ);
24. ГОСТ 12.1006—84 ССБТ «Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля»;
25. СанПиН 2.1.8/2.2.4.1383-07 «Гигиенические требования к размещению и эксплуатации передающих радиотехнических объектов»;
26. СН № 5803—91 «Предельно допустимые уровни воздействия ЭМП диапазона частот 10–60 кГц»;

27. СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений»;
28. СП 52.13330.2011 Свод правил «Естественное и искусственное освещение», актуализированная редакция СНиП 23-05-95;
29. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 «Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий»;
30. ГОСТ 12.1.038 – 82 ССБТ Электробезопасность;
31. ГОСТ 12.1.019 (с изм. №1) ССБТ Электробезопасность;
32. ГОСТ 12.4.124-83 ССБТ. Средства защиты от статического электричества;
33. ГОСТ 12.1. 045 – 84 ССБТ. Электростатические поля. Допустимые уровни на рабочих местах и требования проведения контроля;
34. ГОСТ 12.2.032-78 ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования;
35. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к ПЭВМ и организации работы.

## Приложение А

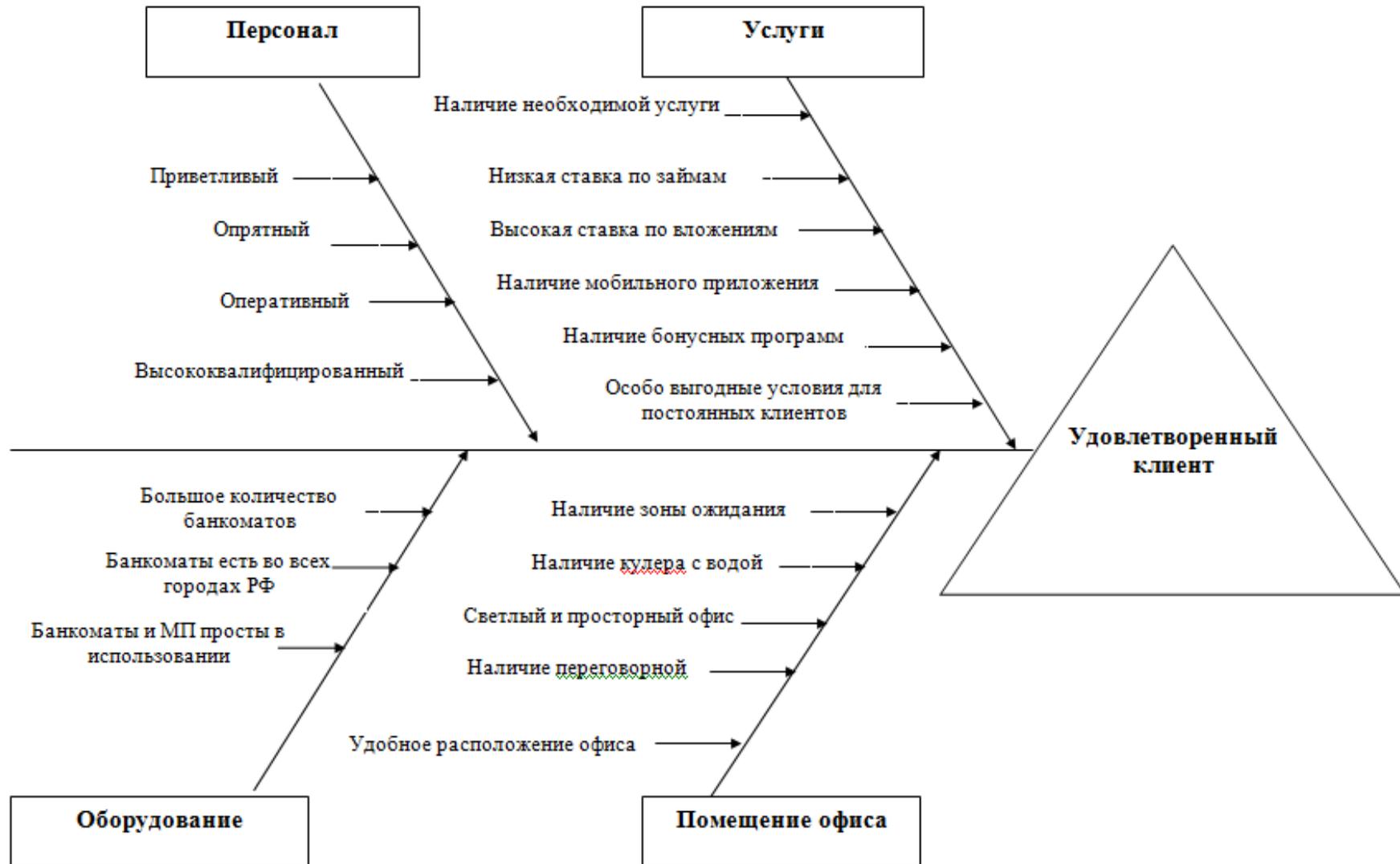
Таблица 2.1 - Лист-опрос по корпоративной культуре

Характеристики КК	2012-2014гг.	2016г.
<b>1. Важнейшие характеристики</b>		
Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди многим делятся друг с другом и это выглядит искренне.	22	15
Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы брать инициативу на себя и идти на риск.	22	19
Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	32	45
Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	23	21
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>		
Общий стиль лидерства в организации характеризуется широким применением наставничества, стремлением помочь или научить.	19	23
Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	22	24
Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат.	29	32
Общий стиль лидерства в организации ориентирован на координацию, четкую организацию и плавное ведение дел.	29	20
<b>3. Управление сотрудниками</b>		
Стиль руководства в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия коллектива в принятии решений.	18	22
Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	23	24
Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, твердыми установками на внутреннюю конкуренцию и поощрением достижений.	29	31
Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованиями о соответствии принятым нормам, предсказуемостью и стабильностью в отношениях.	30	23
<b>4. Связующая сущность организации</b>		
Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Приверженность общему делу - на этом держится очень многое в организации.	24	26
Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	24	26
Организацию связывают воедино акцент на достижениях и выполнении задачи. Общепринятые термины - наступательность	29	35

и победа.		
Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	23	13
<b>5. Стратегические приоритеты</b>		
В приоритете - развитие людей. Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости, соучастия.	17	22
Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и преодолении новых вызовов. Ценятся новые подходы к работе и поиск новых возможностей.	28	25
В приоритете - конкурентоспособность и высокие достижения. Реализация целей «за пределами возможностей» и стремление к победе на рынке ценятся превыше всего.	27	38
Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Очень важны эффективность, контроль и бесперебойность операций.	28	15
<b>6. Критерии успеха</b>		
Организация определяет успех через такие понятия, как развитие человеческих ресурсов, коллективной работы и заботу о людях.	18	21
Успех для организации - прежде всего новые и уникальные продукты. Организация - лидер по своему продукту и инноватор.	23	26
Организация определяет успех как победу над конкурентами. Лидерство на рынке - ключевой фактор.	32	38
Организация определяет успех, в первую очередь, в терминах эффективности.	27	14

Причинно-следственная диаграмма Исикавы

Приложение Б



FMEA-анализ возможных причин, по которым клиент может не вернуться.

Приложение В

	Вид потенциального отказа	Последствие потенциального отказа	3 н а ч. S	Потенциальная причина отказа	В о з н. О	Предусмотр. меры контроля	О б н. D	П ч Р	Рекоменд. Действия
1	Услуги	Клиент будет разочарован, но, возможно, вернется воспользоваться другой услугой	1	Отсутствие необходимой услуги	1	Исследовать потребности не клиентов и фиксировать все услуги, не предоставляемые данным банком, но востребованные клиентами	1	1	Постоянные маркетинговые исследования
2		Клиент вряд ли будет заинтересован взять кредит или открыть влад на крупную сумму	1	Высокая процентная ставка по займам	3	Фиксировать частоту отказов в пользовании услугами данного банка по причине процентной ставки	1	3	Необходимо исследовать рынок: возможно, снизив кредитные ставки, банк привлечет такое количество новых клиентов, что его прибыль значительно увеличится
3	1		Низкая процентная ставка по вложениям	2	1		2		
4		Для некоторой части клиентов может послужить причиной отказаться от услуг данного банка совсем	1	Отсутствие мобильного приложения	2	Проводить исследования, чтобы выяснить, насколько велика часть клиентов, которой необходимо МП	1	1	В случае высокой потребности в МП, необходимо его разработать
5		Лишит клиента энтузиазма к дальнейшему долгосрочному сотрудничеству с данным банком	1	Отсутствие бонусных программ	2	Если банк рассчитывает на долгосрочное сотрудничество, необходимо уделять особое внимание условиям, которые могут привлечь к такому сотрудничеству клиентов	1	2	Разработать бонусные программы
6	1		Отсутствие особо выгодных условий для постоянных клиентов	2	1		2	Предлагать для постоянных клиентов более выгодные условия сделок	

7	Персонал	Несоответствие персонала по данным позициям может испортить имидж банка и значительно уменьшить клиентопоток	2	Неприветливый персонал	2	Над персоналом должен осуществляться постоянный контроль в виде тестирований и "тайных покупателей"	2	8	Банк должен осуществлять постоянное повышение квалификации своих специалистов
8			1	Неопрятный персонал	1		1		
9			2	Неоперативный персонал	2		2		
10			3	Низкоквалифицированный персонал	1		3		
11	Помещение офиса	В неудобном помещении клиент испытывает дискомфорт и, с большой вероятностью может больше не вернуться	1	Отсутствует зона ожидания	2	Следить за тем, чтобы в помещениях офисов была необходимая освещенность и температура, чтобы количество мест в зоне ожидания соответствовало максимальному количеству человек в очереди	1	2	Руководство должно перспективно и современно рассматривать дизайн помещений офисов и стараться сделать их максимально комфортными для клиентов и сотрудников
12			1	Отсутствует кулер с питьевой водой	2		1	2	
13			1	Темный офис	1		1	1	
			1	Тесный офис	2		1	2	
14			1	Отсутствует переговорная	2		1	2	
15	2	Неудобное расположение офиса	2	2	8				