

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность исследования. Рыночные и социальные превращения в Российской Федерации не будут успешными, пока коренные изменения не состоятся на микроэкономическом уровне - уровне отдельных компаний и организаций. Осуществление таких радикальных мер, как изменение форм собственности, демонополизация экономики, создание рыночной инфраструктуры, еще не означает автоматического решения широкого круга проблем, связанных с упорядочением деятельности предприятий. Необходимы решительные действия, значительные усилия, тщательная организационная работа для приведения производственных отношений на микроуровне в соответствие с макроэкономическими преобразованиями. Важной составляющей системы обеспечения конкурентоспособности современных организаций должна быть оптимизация социально-трудовых отношений, формирование и дальнейшее прогрессивное развитие корпоративной культуры.

Корпоративную культуру как одну из эффективных современных форм управления исследуют в западной экономической литературе, начиная с 1980-х годов. Пионерами в этом направлении были Т. Питерс и Р. Уотермен. Существенный вклад в исследование вопросов корпоративной культуры сделали И. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, Г. Грачев, Г. Даулинг, К. Камерон, Е. Капитонов, Ф. Котлер, Р. Кричевский, А. Маслоу, Б. Мильнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон и др.

Современные организации активно находятся в поиске новых инструментов управления в условиях интеграции Российской Федерации в экономическое мировое пространство, динамичности постоянно возрастающего рынка и диверсификации промышленности. Для современных предприятий все сложнее становится успешно конкурировать с другими предприятиями традиционным способом. Организационная культура является инструментом управления и имеет эффективное влияние на внутреннюю среду организации. В условиях кризиса для преодоления сложной экономической ситуации очень важно объединить персонал компании, сделать его лояльным к своему предприятию. Поэтому менеджерам необходимо учитывать не только материальные и финансовые ресурсы, но и состояние организационной культуры предприятия. Ведь самое формирование

организационной культуры дает возможность увидеть и осознать с помощью каких ценностей, традиций, норм и способов осуществляется деятельность сотрудников компании и достигаются цели.

Постоянные изменения внешней среды побуждают к изменениям и во внутренней среде предприятия, что ведет за собой изменения и в организационной культуре. Каждые изменения в организации вызывают сопротивление со стороны персонала, страх перемен, потерю чувства защищенности и стабильности. Уменьшение этого сопротивления возможно за счет формирования сильной организационной культуры, ориентацией которой являются динамические изменения на опережение конкурентов (постоянное развитие организации) и непостоянной внешней среды.

Актуальность, социальная значимость и недостаточная научная разработанность вопросов развития и формирования корпоративной культуры как составляющей социально-трудовых отношений определили выбор темы, цель и задачу исследования.

Целью написания работы выступает изучение теоретических аспектов и разработка практических рекомендаций по совершенствованию организационной культуры компании.

Исходя из поставленной цели, в работе необходимо будет решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и роль организационной культуры в деятельности предприятия.
2. Представить классификацию и методы оценки организационной культуры.
3. Провести анализ организационной культуры.
4. Выявить проблемы и недостатки организационной культуры.

Объектом исследования выступает Томский филиал ПАО АКБ «Связь- Банк».

Предметом исследования является организационная культура компании.

Научная новизна работы состоит в систематизации определений организационной (корпоративной) культуры в исследованиях различных авторов, выделении и структуризации факторов, влияющих на формирования корпоративной культуры.

Практическая значимость работы состоит в формировании рекомендаций по совершенствованию организационной культуры для Томского филиала ПАО АКБ «Связь-Банк» за счет повышения сплоченности коллектива, корпоративной

поддержки семейных ценностей, снижения уровня конфликтности в коллективе.

Для проведения комплексного и системного исследования использовались методы анализа, синтеза, метод моделирования, общая теория систем, метод комплексного подхода, теория деятельности, наблюдение.

# **Глава 1. Теоретические основы изучения организационной культуры современных компаний**

## **1.1 Сущность и роль организационной культуры в деятельности предприятия**

Работа предприятий в условиях высокой конкуренции нуждается в мобилизации всех имеющихся ресурсов для обеспечения эффективной деятельности. Персонал является одним из ключевых ресурсов предприятия, и в XXI веке часто именно от качества и специфики работы персонала зависит результативность работы организации. С развитием рыночной экономики, переходом к информационному обществу все большую роль приобретают знания, квалификация, мотивация персонала, без которых невозможно реализовывать идеи, инициативы персонала. Такая ситуация обуславливает то, что современная управленческая наука все чаще обращает внимание на «человеческий фактор», говоря о важности и трудностях его учета и использования.

Организационная культура считается сильным мотиватором, регулятором и индикатором деятельности персонала в организации. Организационная культура - это идеология управления и организации социально-экономической системы, направленная на повышение трудового потенциала и выражающая основные ценности организации [1].

Анализ сущности организационной культуры, представленный в работах отечественных и зарубежных авторов, свидетельствует о наличии различных трактовок и подходов к ее определению, что подчеркивает сложность и многогранность организационной культуры.

Комплексное определение организационной культуры было дано основателем научного направления «организационная психология» Эдгаром Шейном:

«Организационная культура - это система коллективных базовых представлений, приобретенных группой при решении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и потому рассматриваются как ценность, а также передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и ощущений относительно названных проблем» [20, С. 48]. По нашему мнению, определение Э. Шейна является довольно общим, больше касается функционального аспекта организационной культуры, не указывая на ее компонентный состав.

При рассмотрении определений сущности организационной культуры, были выделены три подхода к ее изучению:

1. Смысловой (представлен в определениях М. Мескона, Э. Джакуса, К. Голда);
2. Влияния компонентов (в определениях таких авторов, как К. Камерон и Р. Куинн, Р. Гриффин, П. Вейлл, Ф. Харрис и Р. Моран, Д. Элдридж и А.Кромби, Э. Уткин, Г. Морган, О. С. Виханский и А. И. Наумов);
3. Элементный (в определениях таких авторов, как Д. Хэмптон, Д. Гибсон, Р. Дафт, Д. Ньюстром, Ф. Лютенс, Н. Леметр).

Далее будут более детально рассмотрены определения организационной культуры, представленные у выделенных авторов.

М. Мескон определяет организационную культуру как атмосферу или социальный климат предприятия, отражающий обычаи, которые присущи организации [9, С. 49].

Э. Джакусом организационная культура рассматривается как образ мышления и образ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».

К. Голд корпоративную культуру характеризует как комплекс уникальных характеристик особенностей организации - того, что отличает организацию от других в отрасли.

К. Камерон и Р. Куинн дают определение организационной культуры как комплекса ценностей, которые определяют уникальный характер предприятия - стили управления, язык и символы, процедуры и повседневные нормы [5, С. 123].

Г. Гриффином корпоративная культура рассматривается в качестве набора ценностей предприятия, которые помогают его сотрудникам понять как оно

работает и что для него важно.

Г. Вейл рассматривал организационную культуру как систему отношений, действий, артефактов, выдерживающую испытание временем и формирующую у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию.

Ф. Харрис и Р. Моран выделяли следующие признаки организационной культуры:

- осознание персоналом себя и своего места на предприятии;
- образ и язык общения;
- внешний вид работников, их образование;
- организация питания, обучения и развития;
- характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.;
- ценности, трудовая этика и мотивация.

Д. Элдридж и А. Кромби под организационной культурой понимали уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов обращения и т.п., которые определяют образ объединения групп и отдельных личностей предприятия для достижения поставленных целей.

Э. Уткин характеризует корпоративную культуру как систему ценностей и убеждений, которые разделяются всеми сотрудниками фирмы и определяют их поведение, характер жизнедеятельности организации [10].

О. С. Виханский и А. И. Наумов определяют корпоративную культуру как набор наиболее важных направленных на членов коллектива предположений, которые приобретают выражение в ценностях, декларированных организацией, и задают людям ориентиры их поведения и действий [4, С. 165].

Г. Морган определяет культуру в метафизическом понимании как одно из средств осуществления организационной деятельности с помощью использования языка, традиций и других способов передачи основных ценностей, убеждений, идеологий, которые направляют деятельность предприятий.

Д. Хемптон рассматривал организационную культуру как комплекс понятий, знаний, ценностей, материальных предметов, формальных законов и неформальных обычаев, Г. Дафт - как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми сотрудниками предприятия. Схожие определения даются Д. Ньюстромом (рассматривает организационную

культуру как набор признанных понятий, ценностей, убеждений, норм), Д. Гибсоном (комплекс признанных ценностей, норм и форм обращения на предприятии) и Н. Леметром (система представлений, символов, ценностей и форм обращения, признанная всеми ее членами).

Ф. Лютенс среди элементов организационной культуры выделяет:

- формы обращения;
- нормы (отношение сотрудников к своей работе);
- доминирующие ценности,
- философию (принятые на предприятии отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам);
- правила;
- организационный климат.

Организационная культура является совокупностью базовых ценностей, которые признают и принимают все сотрудники и которые формируют «лицо» организации в определенных ее координатах. Последнее находит отображение в философии деятельности компании, восприятия организацией себя самой и своего назначения, определяет вектор ее деятельности, формирует подходы к управлению и составляет основу имиджа. Наличие организационной культуры приобретает особую значимость в современном процессе сплошного стремления к идентификации в условиях эффективного менеджмента.

Организационная культура состоит из определенных уровней.

Изучение организационной культуры начинается с первого («внешнего») уровня, который содержит такие видимые внешние атрибуты, как уникальный фирменный стиль, символы, организационные церемонии, - т.е. все, что можно ощущать и воспринимать при помощи чувств человека (зрения, слуха, ощущений вкуса и запаха, прикосновений). На этом уровне вещи и явления проявить легко, но не всегда их легко интерпретировать и расшифровывать в терминах корпоративной культуры.

На следующем, «базовом» уровне, происходит более глубокое познание. Ценности этого уровня глубже, по сравнению с ценностями предыдущего уровня, хотя являются их продолжением. Они представляют основу для норм и форм поведения, которые разделяют и декларируют основатели, авторитетные сотрудники - ключевое звено, которое формирует единство взглядов и действий всех сотрудников. Речь идет, прежде всего, о миссии компании, ее кодекс, правилах

взаимоотношений сотрудников компании.

Следует отметить, что кроме первых двух, в любой организации, всегда существует еще один уровень - «внутренний». Он скрыт от посторонних глаз, поскольку включает незадекларированные правила, которые регулируют отношения сотрудников компании как между собой, так и с внешним миром. Повлиять на процесс создания такого неписаного кодекса поведения довольно сложно. Вместе с тем, он безусловно важен из-за возможного положительного или отрицательного влияния на формирование и реализацию первых двух уровней.

Общей категорией определения корпоративной культуры выступают ценности или ценностные ориентации индивида, которые разрешают человеку определиться с допустимостью или недопустимостью поведения, понять, как она должна действовать в конкретной ситуации [15, С. 267].

Также общим атрибутом организационной культуры выступает символика, с помощью которой упомянутые ориентиры «передаются» работникам, ее содержание и значения наиболее полно раскрывается через истории, легенды. Символика, мифы и легенды влияют на людей больше, чем ценности, записанные в рекламном буклете компании [16, С. 201].

Легенды представляют собою рассказ о предприятии, которые основывается на реальных событиях. Санные события могут часто повторяться. Легенды рассказываются самим персоналом организации и служат для формирования имиджа фирмы. Использование легенд позволяет создать внутренний неповторимый имидж организации, показать ее лицо, восстановить историю появления и развития организации.

Таким образом, изучение определений категории «организационная культура», представленных разными авторами, и их систематизация дает возможность определить корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, поведения, присущих предприятию, отображающих ее индивидуальность, специфику поведения, восприятия себя и других в окружающей среде. Благодаря эффективно действующей организационной культуре предприятия могут перестраивать свою как внутреннюю, так и внешнюю политику, что дает возможность эффективно реагировать на любые проявления рыночной среды, быть лидером на рынке, иметь высокую конкурентоспособность. При проведение дальнейшего исследования сформированное определение организационной культуры и будет принято за базовое.

## 1.2 Классификация и методы оценки организационной культуры

Классификация видов организационной культуры является довольно обширной и отображает основные свойства культуры, которые интересуют исследователей, и которые тот или иной исследователь считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации. Существует значительное количество типологии организационных культур, в работе будут представлены наиболее распространенные. В процессе исследования будут рассмотрены классификации организационной культуры, представленные в работах зарубежных ученых, а также подходы отечественных ученых.

Р. Акофф анализировал корпоративную культуру как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделял два параметра: мера привлечения персонала к установлению целей в группе (организации) и мера привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения этих двух параметров Р. Акоффов было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти (рис. 1).

Степень	Высокая	Консультативный	Предпринимательский
привлечения		тип	тип
персонала к установке целей	Низкая	Корпоративный тип	«Партизанский» тип
		Низкая	Высокая

Степень привлечения персонала к выбору средств достижения поставленных целей

**Рисунок 1- Типы организационной культуры, выделенные**

**Р. Акоффом**



Корпоративный тип культуры предусматривает низкую степень привлечения персонала к установлению целей, низкую степень привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

Консультативный тип культуры - высокая степень привлечения персонала к установлению целей, низкая степень привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор- пациент» (примерами могут выступать институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

«Партизанский» тип культуры характеризуется низкой степенью привлечения персонала к установлению целей, высокой степенью

привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

Предпринимательский тип культуры характеризуется высокой мерой привлечения персонала к установлению целей, высокой степенью

привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам») [1].

По нашему мнению, классификация Р. Акоффа является довольно односторонней, поскольку учитывает только характеристику властных отношений, не учитывая особенности самой организации, этапов ее развития, мотивов персонала как личности и т.п.

Американский социолог Ч. Хенди предложил собственную классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. В классификации Ч.Хенди были выделены четыре типа организационных культур, в основу формирования которых положена власть, ролевое распределение, задачи либо личность. Далее представлена характеристика данных типов организационных культур более детально:

1. «Культура власти» («культура Зевса») - ключевая роль принадлежит лидеру, организационную культуру определяют его личные качества и способности. В организации обычно жесткая иерархическая структура, существует единый центр принятия решений, который четко выделен. Проблемы и неустойчивость организационной культуры возможны в случае если харизматический лидер

оказывается не в состоянии справиться с проблемами.

2. «Ролевая культура» («культура Аполлона») - предусматривает суровое функциональное распределение ролей и специализацию участков. Работа организаций базируется на системе правил, процедур и стандартов деятельности. Гарантией эффективной работы организации выступает соблюдение выделенных правил и процедур. В организации существует четкая специализация, прописаны отдельные функции, которые выполняются персоналом и группами в организации.
3. «Культура задач» («культура Афины») - преимущественно формируется в проектных организациях, которые ориентированы на разработку и выпуск новых изделий и продуктов, где для каждой задачи формируется отдельная рабочая группа. Данная организационная культура формируется тогда, когда работа компании или отдельного подразделения связана с необходимостью решения проблем квалифицированными профессионалами. Персонал объединен идет решения общих задач.
4. «Личностная культура» («культура Диониса») - характеризуется тем, что в организации персонал объединен не для решения общих задач, а достижения собственных целей. Власть базируется на возможности получения ресурсов, профессионализме, на личностных качествах и умении находить компромиссы с другими членами коллектива (умении договариваться). Контроль и власть носят больше координирующий характер. Такой тип корпоративной культуры характерен для организаций, объединяющих профессионалов одной сферы - адвокатских контор, консалтинговых компаний, ассоциаций писателей и художников.

Ч. Хенди отмечает, что в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста - культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использованный любой из четверых типов культур [22].

По нашему мнению, подход Ч. Хенди схож с подходом Р. Акоффа, поскольку в качестве ключевого признака для классификация приняты также отношения власти, отличие подхода Ч. Хенди состоит в выделении эволюционной составляющей и взаимосвязей между типом организационной культуры и этапом жизненного цикла организации.

По мнению одного из первых исследователей культуры организации - Эдгара Шейна - корпоративная культура состоит из трех уровней. При этом каждый

следующий уровень является все менее очевидным.

На поверхностном уровне видимыми объектами организационной культуры выступают: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов.

На глубинных уровнях объектами являются:

- общие ценности и убеждения, выраженные в словах и поступках сотрудников организации: рассказы, язык, используемые символы;
- базовые убеждения: основные предположения и глубокие

убеждения.

По нашему мнению, подход Э. Шейна нуждается в дополнении другими классификациями, поскольку выделяет объекты влияния организационной культуры, не определяя четко ее типы.

Выдающийся американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, который базируется на отличиях в регуляции взаимодействий и отношений. По У. Оучи существует три наиболее распространенных типа организационной культуры - рыночная, бюрократическая, клановая [20].

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируется преимущественно на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается преимущественно на системе власти, которая осуществляет регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура - элемент неформальных организаций и является дополнением к двум вышеупомянутым. Люди в такой организации объединены системой ценностей, которая разделяется всеми [15].

Систематизируя разные подходы, О.С. Виханский отмечает, что могут быть выделенные следующие виды организационных культур:

- по стилю управления (авторитарные и демократические);

- по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- по возрасту (молодая или старая);
- по силе действия (сильная или слабая);
- по направлению действия (функциональная или дисфункциональная);
- по мере инновационности (инновационная или традиционная) [4].

Соломанидина Т.О. выделяет такие признаки для классификации

организационной культуры:

- правила обращения сотрудников (культура клуба, роли, задач и личности);
- ориентация (культура задач, личности, власти);
- стадии жизненного цикла (культура детства, роста, зрелости и старости);
- качество обратной связи [7].

По нашему мнению, представленные типологии организационной культуры могут применяться и одновременно, поскольку часто характеризуют специфику организационной культуры с разных сторон и по разным классификационным признакам.

Исходя из определения организационной культуры, сформулированного в п. 1.1, составными частями организационной культуры являются: ценности, цели компании, знания, особенности организации труда, особенности построения горизонтальных и вертикальных связей в компании, особенности осуществления внешних коммуникаций, наличие социальной ответственности перед персоналом и внешней средой.

Персонал, работающий в организации продолжительное время, как правило, не замечает проявлений культуры, а поведение окружающих ему кажется обычным. Осознать собственную организационную культуру он может при сравнении ее с другим предприятиями или при появлении новых сотрудников на предприятии. Организационная культура осуществляет значительное влияние на мировоззрение человека, часто корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива или наоборот вступают с ним в конфликт. Следует помнить, что организационная культура выполняет оценочно-нормативную функцию. На основе сравнения реального поведения человека, группы, организации со значимыми для общества нормами культурного поведения можно утверждать о

положительных либо негативных действиях, саморазвитии, обучении и усовершенствовании сотрудника как личности.

Для персонала предприятия организационная культура создает направленность деятельности, ориентир, поскольку цель деятельности тесно связана с ценностями, принятыми в организации, а также допустимыми способами достижения различных целей, как личных, так и

организационных. Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у сотрудников чувство стабильности (соответствует потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека). Слишком быстрые изменения элементов культуры, особенно глобальные, приводят к снижению ощущения стабильности и вызывают чувство тревоги за будущее в профессиональной деятельности. Если существенные изменения происходят во внешней среде, организационная культура, ориентируя персонал, служит своеобразной технологией выживания, содействует сохранению положения организации на рынке. Культура наполнена шаблонной ритуализированной деятельностью, закрепленной в определенных характерных формах поведения, обычаях, правилах морали, которые представляют собой форму социальной и психологической защиты.

Организационная культура обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах сотрудников, поскольку достижение целей организации содействует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, отвечает внутренней структуре личности каждого сотрудника. Элементы организационной культуры, усвоенные сотрудниками ценности и нормы, являются внутренними побудительными силами, мотивирующими персонал к эффективной деятельности, к более продуктивной и качественной работе.

Прежде чем разрабатывать инновации и пути усовершенствования в системе организационной культуры и управления персоналом или формировать программу адаптации новых сотрудников целесообразно провести изучение существующей организационной культуры.

Растущая важность проблемы измерения и оценки культуры организации обусловлена необходимостью проводить изменения, поддерживая стабильность организации в непостоянной внешней среде.

Методы исследования такого сложного явления, как культура организации, условно могут быть объединены в три группы:

-холистические - исследователь глубоко погружается в культуру организации и действует как сопричастный наблюдатель;

- метафорические - исследователь использует образцы документов, отчетности, проводит опросы и беседы с сотрудниками;

- исследователь оценивает множество точек зрения, каждой из которых должно быть уделено внимание при оценке атрибутов культуры организации [31].

Специфика феномена организационной культуры состоит именно в том, что ее изучение возможно с помощью использования разных методов и подходов. Рассматривая факторы формирования и влияния на организационную культуру с разных сторон, получая разного вида данные, можно только глубже проникнуть в ее суть. Именно поэтому для изучения организационной культуры предприятий целесообразно применять стратегию комбинирования количественных и качественных методов.

Ценности организационной культуры являются ценностями большинства сотрудников. Ориентация на одни и те же ценности способствует сплочению коллектива. Соблюдение норм, обычаев, ритуалов, традиций принятых в организации, знание специфического языка, истории организации, ее особенностей дает возможность сотруднику ощутить принадлежность к данной организации, формирует благосклонность, интегрирует сотрудника в данное сообщество.

Через средства трансляции, которые существуют в данной культуре, новый сотрудник получает представление о целях, ценностях, средствах их реализации, приемлемых в данной организации, а также правилах, нормах поведения, традициях, возможностях развития, тем самым организационная культура содействует адаптации персонала к новым условиям трудовой деятельности.

## **Глава 2. Анализ организационной культуры на примере ПАО АКБ «Связь-Банк»**

### **2.1 Общая характеристика ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»**

Публичное акционерное общество Акционерный коммерческий банк (далее - ПАО АКБ) «Связь-Банк» является универсальным кредитнофинансовым учреждением.

Головной офис Банка расположен в Москве. Региональная сеть ПАО АКБ «Связь-Банк» насчитывает более 100 точек продаж в 53 регионах РФ.

Главным акционером является Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», которой принадлежит 99,6504% акций ПАО АКБ «Связь-Банк».

Ключевыми направлениями деятельности ПАО АКБ «Связь-Банк» выступают:

1. Обслуживание юридических и физических лиц;
2. Организация долгового финансирования;
3. Международный бизнес (работа на международных финансовых рынках, торговое и структурное финансирование, внешние заимствования).

ПАО АКБ «Связь-Банк» плодотворно сотрудничает с предприятиями крупного, среднего и малого бизнеса, осуществляющими свою деятельность во всех сегментах российской экономики, эффективно взаимодействует с организациями отрасли связи, в том числе ФГУП «Почта России», энергетической отрасли, а также активно развивает обслуживание физических лиц.

К приоритетным задачам ПАО АКБ «Связь-Банк» относятся кредитование реального сектора экономики, в том числе предприятий малого и среднего бизнеса.

По данным «Интерфакс-ЦЭА», по итогам I-го квартала 2016 года, ПАО АКБ «Связь-Банк» занимал 26 место среди 100 крупнейших банков России по размеру активов. По данным Центрального Банка Российской Федерации, Связь-Банк входит в список 30 крупнейших банков России.

ПАО АКБ «Связь-Банк» является универсальной финансовой организацией и предлагает своим клиентам весь набор услуг, предусмотренный Федеральным Законом «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1.

ПАО АКБ «Связь-Банк» участвует в системе обязательного страхования вкладов, что подтверждается свидетельством о включении Банка в Реестр банков - участников системы обязательного страхования вкладов № 104 от 28.10.2004.

Исследование организационной культуры будет проводиться на примере Томского филиала ПАО АКБ «Связь-Банк» (далее - ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»).

Юридический адрес: 634009, Томская обл., г. Томск, ул. Карла Маркса, д. 3..

Телефон: (3822) 51-56-24

Факс: (3822) 51-55-72

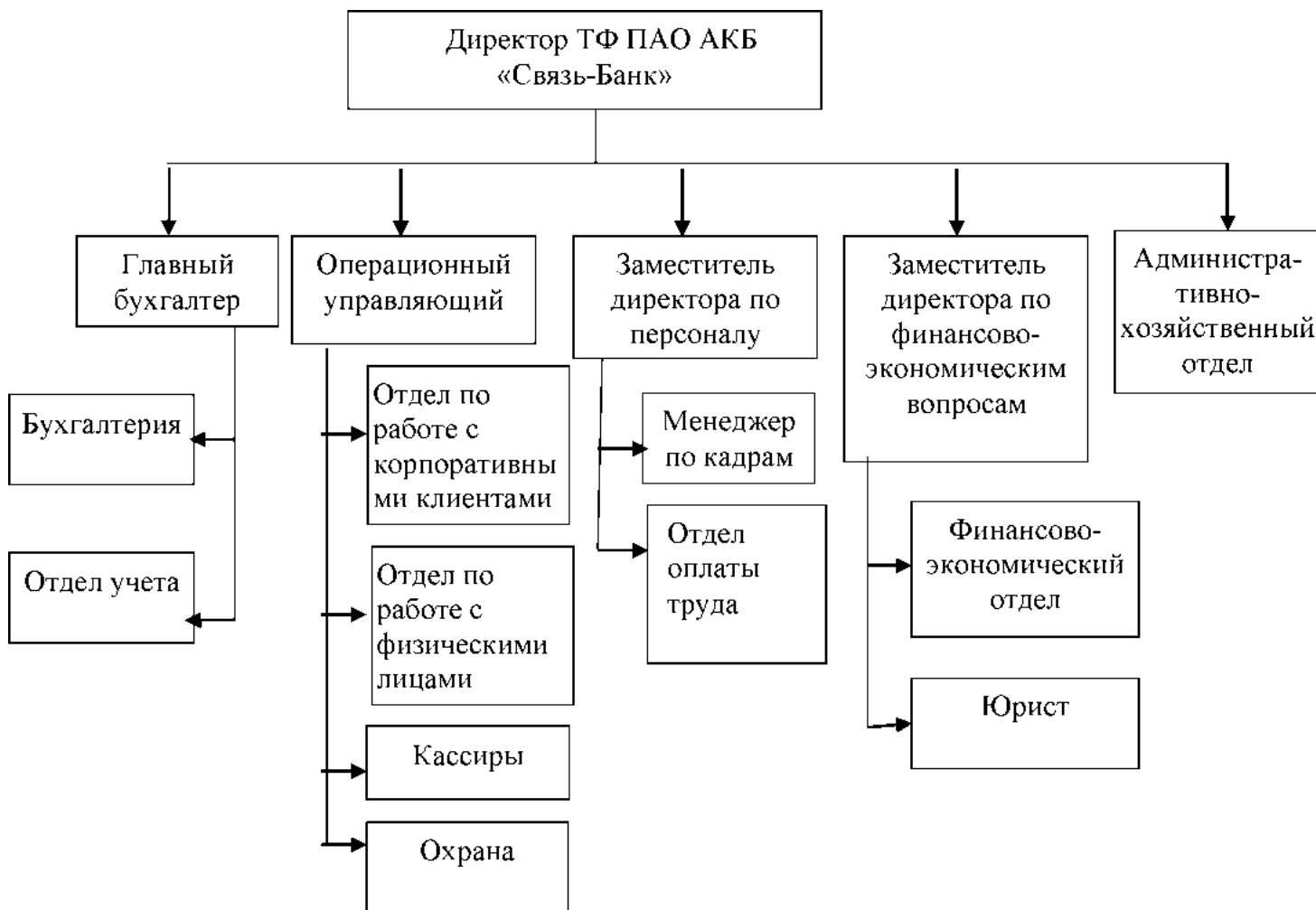
E-mail: [tom@tomsk.sviaz-bank.ru](mailto:tom@tomsk.sviaz-bank.ru)

ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предлагает своим клиентам широкий спектр операций по обслуживанию их финансовых потоков и операций торгового финансирования. Это услуги как физическим лицам (коммунальные платежи, переводы, обмен валюты, доверительное управление и др.), так и корпоративным клиентам (расчетно-кассовое обслуживание, конверсионные операции, брокерское обслуживание, организация выпуска ценных бумаг, гарантий, аккредитивов и т.д.).

## **2.2 Структура и особенности управления персоналом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»**

Трудовые ресурсы ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» играют значительную роль в обеспечении эффективного функционирования банка, обеспечивая клиентов услугами соответствующего качества. Необходимым требованием к персоналу банка выступает его квалифицированность и ответственность. Организационная структура ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является линейнофункциональной и представлена на рис. 2.





**Рисунок 2- Организационная структура управления ТФ ПАО АКБ**

**«Связь- Банк»**

Общая численность персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» составляет 66 сотрудников.

Динамика численности и состава персонала ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк» представлена в таблице 1.

**Таблица 1**

**Динамика и структура персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в 2014-2016 годах**

Категория персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста 2015/2014, %	Темп роста 2016/2015, %
Персонал всего	66	67	66	1,5	-1,5
Из них: Специалисты	46	48	46	4,3	-4,2
Управленческий персонал	20	19	20	-5,0	5,3
В т. ч.:					
Высшее руководство	5	5	5	0,0	0,0
Линейное руководство и менеджеры	15	14	15	-6,7	7,1

Как свидетельствуют представленные данные, количество персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» составляло в 2014 году 66 сотрудников, в 2015 году численность персонала возросла до 67 сотрудников, а в 2016 году - снизилась до 66 человек.

В 2014 году количество специалистов составляло 46 сотрудников, в 2015 году количество специалистов увеличилось до 48 сотрудников, а в 2016 году - снизилось на 2 сотрудников.

На протяжении 2014-2016 годов количество персонала высшего руководства оставалось неизменным - 5 сотрудников.

Представленные данные свидетельствуют, что в структуре персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» преобладают специалисты (их доля по итогам 2016 года в структуре персонала составляет 69,7%).

Руководство и служба управления персоналом ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк» уделяют внимание тому, какими методами и приемами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодежь. Квалифицированный уровень персонала банка во многом зависит от их возраста и образования.

В ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» создана система управления персоналом, направленная на обеспечение научно обоснованного подбора, обучения и повышения квалификации кадров. Эта система формируется с учетом конкретных условий реализации продукции и работы с партнерами и клиентами фирмы. Она выходит из необходимости повышения не только квалификации, но и творческой инициативы и всестороннего развития личности каждого члена трудового коллектива предприятия, наиболее полного использования человеческого фактора с целью ускорения экономического и социального развития трудового коллектива ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

К задачам системы управления персоналом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» относится проведение аттестации управляющих работников, специалистов и служащих, результаты которой используются с целью обеспечения соответствия кадров к возрастающим требованиям, формирования планов повышения квалификации сотрудников.

Значительное место в управлении персоналом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» занимают функции, связанные с организацией кадрового обеспечения, развитием коллектива, повышением квалификации сотрудников, а также с использованием человеческого фактора в процессе работы банка.

Важными для функционирования банка является уровень организационной культуры и социальные отношения между персоналом, что и будет более детально проанализировано далее в работе.

## **2.3 Анализ организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»**

Организационная культура компании часто не осознается сотрудниками, но может сильно влиять на принятие принципиальных решений. Для исследования корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» была использована методика К.Камерона - Р.Куинна. Проведенный анализ свидетельствует, что корпоративная культура банка соответствует «рыночному» типу культуры.

Организационная культура «рыночного» типа предусматривает, что персонал в процессе работы ориентируется на внешние факторы, а не на внутренние отношения. Лидеры организации являются твердыми конкурентами, общей целью для организации (и коллектива) выступает стремление достижения лидерских

позиций на рынке. Критерии успеха определяются в терминах «доля рынка», «проникновение на рынок» и т.д.

Несомненным достоинством организационной культуры «рыночного» типа является нацеленность персонала на результат, ключевой заботой персонала является выполнение поставленных задач, персонал характеризуется целеустремленностью и высоким духом соперничества между собой. Однако, отсюда вытекают и недостатки организационной культуры «рыночного» типа - высокий уровень соперничества персонала, низкая сплоченность коллектива, конфликты в коллективе за распределение внутренних ресурсов.

Проведенное исследование дало возможность выделить следующие элементы корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»:

- персонал принимается директором и его заместителями независимо от ранга - выделено определенное время, круг вопросов, подлежащих обсуждению между сотрудниками и руководителем, четко не обозначен (возможно решение как служебных, так и личных вопросов);
- благодарность за успешно выполненную работу осуществляется на виду у коллектива (признание вклада сотрудника, пример для других); выговоры - с глазу на глаз.

Были выделены следующие сильные стороны корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»:

1. Персонал объединен общей целью, цели развития банка в целом и Томского филиала в частности четко определены и понятны сотрудникам.
  2. Каждый из сотрудников осведомлен о конкретных целях, поставленных перед ним, знает общие цели и цели других сотрудников. То есть система целей банка и ее составляющие (подцели) точно известны.
  3. Сотрудники ответственно относятся к своим участкам работы и ждут аналогичного отношения от коллег. Однако, в случае, если одним из сотрудников обязанности выполняются недостаточно качественно и это влияет на общий результат, то в коллективе возникают конфликты (часто возникают взаимные обвинения сотрудников банка в случае, если поставленные руководством задачи не были достигнуты).
1. Есть общее ощущение стремления к успеху. Каждый понимает, что повседневные мелкие дела их коллег - составление документов, телефонные

звонки, встречи - имеют значение для общего результата.

2. Все знают, что могут попросить коллегу о помощи. Работа организована так, что никто не обязан делать все в одиночку. Однако, в случае отказа коллег помочь (даже в силу объективных причин, например, занятости или необходимости выполнять другие поручения) могут возникать обиды и конфликты в коллективе.
3. Персонал приходит на работу с удовольствием (а не только за тем, чтобы прокормить себя и семью).
4. При желании каждый может внести предложение или поучаствовать в работе, которая не входит в его компетенцию.
5. Каждый знает, что может поговорить с кем угодно из высшего начальства в компании, не рискуя навлечь на себя гнев непосредственного менеджера.

Опрошенный персонал ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» практически единогласно высказал своё мнение по поводу необходимых условий и установок, способствующих эффективной работе:

- дружественное отношение между коллегами;
- установка на качественную подготовку персонала;
- хороший профессиональный уровень руководства;
- наличие общих целей;
- ответственность;
- уважение к сотрудникам;
- дисциплина;
- выполнение и знание функциональных обязанностей.

Результаты диагностики корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ

«Связь-Банк» позволили выделить и ряд недостатков, а именно:

- наблюдаются перебои в получении внукорпоративной информации;
- не практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;
- наличие конфликтных ситуаций.

Результаты оценки психологического климата в ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк»

показали, что наряду с высокими и средними показателями психологического климата в некоторых подразделениях наблюдается низкий уровень, следовательно необходимы мероприятия по улучшению психологического климата.

В рамках исследования корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк» был проведен опрос сотрудников относительно уровня удовлетворенности их современным состоянием отношений и организации корпоративной культуры на предприятии.

В табл. 2 приведены результаты анкетирования сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» проведенного в мае 2016 года (количество респондентов - 40 человек). Анкетирование проводилось путем выставления рейтинговых оценок:

1. - полное не удовлетворение
2. - частичное неудовольствие
3. частичное удовлетворение
4. полное удовлетворение.

## Таблица 2

### Результаты анкетирования удовлетворенности сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

Показатели анкетирования	Результаты			
	Полностью удовлетворены	Частично удовлетворены	Частично не удовлетворены	Полностью не удовлетворены
1	2	3	4	5
Доступность информации	80	15	5	-
Полномочия	70	15	10	5
Привлечение к принятию управленческих решений	70	10	15	5

Возможность обучения	85	10	5	-
Возможность самореализации	70	20	10	-
Достижение целей служебной деятельности	70	20	10	-
Отношение со стороны руководства	95	5	-	-
Отношения в коллективе	95	5	-	-
Условия работы	85	10	5	-
Равные возможности	70	20	10	-
Условия найма	90	5	5	-
Безопасность и охрана труда	80	15	5	-
Оплата труда	70	15	10	5
Удовлетворенность политикой предприятия	80	10	5	5
Удовлетворенность деятельностью руководства	80	10	5	5

Анализ данных анкетного опроса относительно удовлетворенности сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» свидетельствует о том, что подавляющее большинство сотрудников удовлетворено по всем показателям анкетирования. Нужно обратить внимание на то, что небольшой процент сотрудников ощущает полное недовольство (5%) и частичное недовольство (10%) в предоставленных им полномочиях, поэтому руководителям нужно обратить внимание на распределение функциональных полномочий, возможно нужно активнее применять делегирование полномочий. Кроме того, 5% сотрудников полностью недовольны и 15% частично недовольны степенью привлечения к принятию управленческих решений (следует отметить, что привлечение к принятию управленческих решений выступает важным инструментом мотивации работы, применение которого значительно повышает ответственность сотрудников). Частично недовольные предоставленными возможностями обучения 5% сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Предоставление возможностей самореализации, возможность достижения целей служебной деятельности и предоставление равных возможностей частично не устраивает 10% сотрудников предприятия, а 5% сотрудников частично не устраивали условия работы, условия найма и обеспечение безопасности и охраны труда ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Полное недовольство политикой предприятия и деятельностью руководства ощущают 5% сотрудников, а частичное недовольство - 5%. Оплата труда полностью не удовлетворяет 5% персонала, частично не удовлетворяет 10% персонала.

Наибольшее количество сотрудников (95%) полностью удовлетворены отношениями в коллективе банка и отношением со стороны руководства.

Относительно данных о недовольстве сотрудников определенными показателями, то менеджеру по кадрам необходимо провести тщательный анализ причин недовольства и стараться максимально их изменить.

В ходе управления ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» используются административно-организационные и социально-психологические методы управления.

Организационно-административные методы управления ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» базируются на:

- системе законодательных актов страны;
- системе разрабатываемых в организации планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.



В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система разрабатываемых в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и сотрудников фирмы, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств. Организационно-административное управление в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предполагает подчинение сотрудников распоряжениям вышестоящих начальников.

Важными для функционирования банка являются социальные отношения между работниками. Социальные отношения в компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» построены на принципах социальной ответственности.

Социальные отношения между работниками компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» регулируются руководством предприятия, которое следит за социальным микроклиматом организации, стремится, чтоб на предприятии царил атмосфера доброжелательности и доверия. Администрация выделяет средства на автобусные экскурсии, культурные походы в театр, молодежный театр, кинотеатры. Выделяется материальная помощь сотрудникам компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» при необходимости длительного лечения или долгосрочной потере работоспособности, организуются подарки к праздникам.

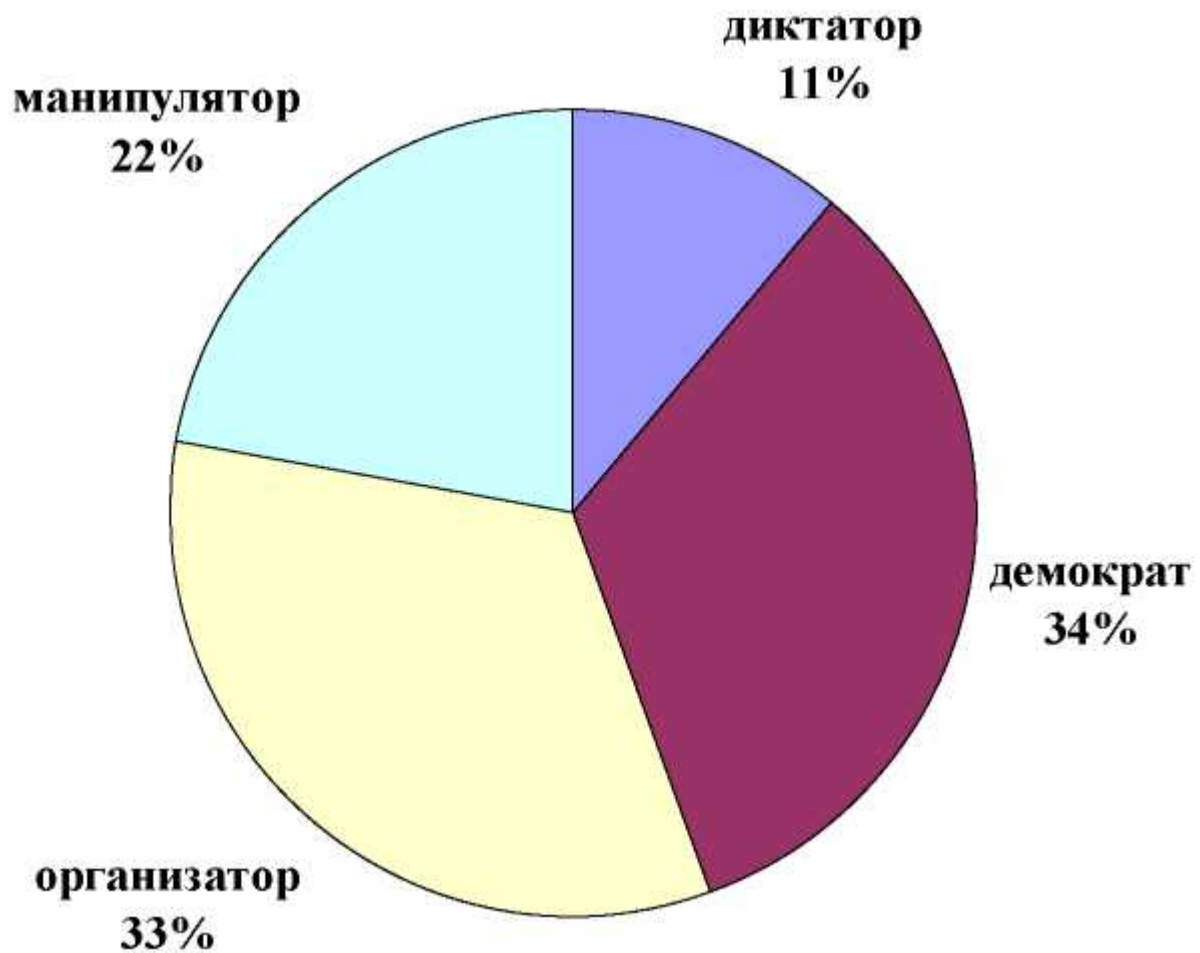
Эффективность работы команды (отдела или подразделения ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк») во многом зависит от стиля руководства, который используется начальником этого отдела. Как известно, согласно распределению Блейка и Моутона, существует пять характерных типов управленческого поведения:

1. Диктатор. Стиль управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый старается выйти из подчинения. Для руководителя производственный результат - все, а человек - в лучшем случае, исполнитель, а в сущности - никто.
2. Демократ. Производительность работы у такого менеджера стоит на последнем месте. Заинтересованное внимание к человеческим потребностям создает дружескую атмосферу и соответствующий темп производства. Этот стиль управления ставит на первое место человеческие отношения.
3. Пессимист. Девиз «Не вмешиваться в ход событий». Эти люди ни к чему не стремятся - ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Подобное отношение встречается и со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не проявлять заботу ни о чем.
4. Манипулятор. Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: «Не хватать звезд с неба». Активно использует манипулирование людьми. Удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистичного взгляда. С персоналом предпочитают идти на компромисс.
5. Организатор. Наиболее продуктивный тип, который учитывает нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика -направленность к инновациям, на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое практически не реально. Это - идеал: высочайшие результаты при максимальном учете потребностей людей [54].

При написании работы было проведено исследование отношение руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» к тому или иному стилю управления. Респондентами выступали руководители ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк» - директор, главный бухгалтер, операционный управляющий, заместитель директора по персоналу, заместитель директора по финансовоэкономическим вопросам, руководитель административно-хозяйственного отдела, руководитель отдела по работе с корпоративными клиентами, руководитель отдела по работе с физическими лицами, руководитель финансово-экономического отдела - всего 9 сотрудников.

При формировании руководящего состава ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» были учтены личные характеристики и склонность управленцев к определенному стилю руководства. Проведенное исследование склонности к тому или иному стилю

руководства ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» дало результат, представленный на рис. 3.



**Рис. 3 Распределение руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по стилю управления**

Как свидетельствует проведенное исследование, наибольшее количество руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» придерживаются демократического (34% - 3 руководителя) и организаторского (33% - 3 руководителя) стилей управления. Руководителей-манипуляторов и руководителей со стилем управления диктатора значительно меньше (соответственно по 2 и 1 руководитель).

Руководителями демократического стиля управления являются заместитель директора по персоналу, руководители административнохозяйственного отдела и отдела по работе с корпоративными клиентами.

Руководителями организаторского стиля управления являются заместитель директора по финансово-экономическим вопросам, руководители отдела по работе

с физическими лицами и финансовоэкономического отдела. Стиль управления «диктатор» используется директором ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Стиль управления «манипулятор» используется главным бухгалтером и операционным управляющим.

Руководители демократического типа ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» лично занимаются только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя право подчиненным решать все остальные.

Руководители-демократы и руководители-организаторы стараются совещаться с подчиненными, прислушиваться к их мыслям, не подчеркивают своих преимуществ, тактично реагируют на критику, не избегают ответственности за собственные ошибки и ошибки исполнителей.

Стимулируя инициативу снизу и подчеркивая свое уважение к подчиненным, руководящий персонал ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», имеющий стиль управления «организатор», влияет на подчиненных не только с помощью приказов, но и используя предложения, советы и даже просьбы, учитывая при этом реакцию сотрудников. Контроль деятельности подчиненных осуществляется руководителями-организаторами не единолично, а с привлечением сотрудников. Руководитель-организатор варьирует свое поведение согласно ситуации, структуре коллектива, он знает положительные качества и недостатки подчиненных, спокойно выслушивает возражения относительно своей позиции, считает неразумным всегда настаивать на собственном решении, идет на компромисс, не поступаясь принципиальным интересам. Положительным в работе руководителей - демократов и руководителей-организаторов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является то, что конфликты ими воспринимаются как закономерное явление, и используются с целью оптимизации ситуации.

Во взаимоотношениях между членами коллектива ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» можно выделить две стороны: формальную и неформальную.

Формальные (официальные) отношения строятся на основе формальной структуры коллектива и отражают распределение прав и обязанностей между его членами в процессе трудовой деятельности. Эти отношения регламентируются законом, нормативными документами, служебными инструкциями. Каждому члену коллектива они задаются в готовом виде.

Личные отношения складываются исходя из индивидуальных свойств сотрудников. Они зависят от взаимных оценок, совпадения или расхождения интересов. В соответствии с личными отношениями для каждого члена коллектива

определяется сфера предпочтительного общения и сотрудничества. В рамках единого коллектива намечается разделение на так называемые первичные группы - неофициальные объединения людей на основе сходства или взаимного дополнения личных интересов, на базе личных симпатий и при обязательном условии непосредственных личных взаимоотношений. Первичная группа может быть четко очерчена или же иметь относительно непостоянный состав.

Одним из косвенных показателей корпоративной культуры организации можно считать качество трудовой жизни:

- оплата труда,
- рабочее место,
- руководство предприятия,
- служебная карьера,
- социальные гарантии и социальные блага.

По результатам опросов сотрудников компании ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк», качество трудовой жизни было признано как удовлетворительное, но некоторые его показатели оказались средними или ниже среднего. Так, выявлено, что сотрудники в большей степени готовы участвовать в управлении и в принятии решений, не удовлетворены стилем руководства в отдельных подразделениях, испытывают стрессы на работе, руководство недостаточно способствует карьерному росту. Оценка преданности сотрудников организации оказалась невысокой.

## **2.4 Проблемы и недостатки организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»**

В ходе изучения аналитических аспектов функционирования компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» и организации взаимодействия персонала были рассмотрены организационная структура и состав персонала, проведен анализ методов управления, стилей руководства и взаимодействия в коллективе банка.

Как свидетельствует проведенное исследование, организационная структура компании является линейно-функциональной, численность персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в 2016 году составляет 66 сотрудников.

Изучение стилей руководства и отношений в коллективе показало, что наибольшее количество руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» придерживаются демократического (34%) и организаторского (34%) стилей управления. В компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» сформирована корпоративная культура типа «бейсбольная команда».

Изучение профессиональной дифференциации ролевой принадлежности сотрудников свидетельствует, что для сотрудников компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» характерна структура ролевых предпочтений, ориентированная на индивидуальную активность, самоорганизованность и самоконтроль с общей ориентацией на «рамочные» требования к координации деятельности и результатов.

Проблемами в организационной культуре ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является:

1. Низкая сплоченность коллектива;
2. Наличие конфликтов при взаимодействии между отделами;
3. Низкая эффективность командной работы из-за конфликтов между сотрудниками разных отделов.

Потенциальной угрозой для корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» выступает возможность наступления так называемой «звездной болезни», когда на определенном этапе работники очень успешной на рынке компании начинают зазнаваться. При этом, как правило, делают это далеко не те сотрудники, которые привели эту компанию к успеху.

Проявления «звездной болезни» могут быть различными, преимущественно это пренебрежительное отношение к «меньшим» партнерам, и, даже, клиентам, невосприятие информации извне и т.п. Среди угроз «звездной болезни» в корпоративной культуре можно выделить:

- компания может стать закрытой и быть мощным фильтром для новых идей и новых людей. В случае такой ситуации всё, что находится за пределами официально приемлемого, игнорируется. Как следствие, хорошие идеи легко могут не приниматься во внимание. Особо опасной такая ситуация является при слияниях (конфликт корпоративных культур) и поглощениях (новая организация будет «задушенная»);
- «звездная болезнь» может препятствовать быстрым изменениям, необходимым в связи с изменениями рынка или среды. То есть конформизм, связанный с сильной корпоративной культурой, будет тормозить работу над

необходимыми изменениями. Если компании целесообразно изменить свой подход к взаимодействию персонала из-за новых условий рынка, изменения могут идти слишком медленно.

- корпоративная культура может стать автономной и не работать в поддержку бизнеса, а скорее быть сферой «дополнительной заботы» и отвлекать внимание от ключевых целей и задач.

Таким образом, проведенная оценка корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» свидетельствует, что банк имеет сформированную корпоративную культуру, а также проводит целенаправленную политику по формированию и поддержке корпоративной культуры персонала. Как уже было отмечено выше, к выявленным недостаткам можно отнести низкий уровень участия персонала в принятии управленческих решений и возникновение конфликтов в коллективе, однако, выявленные недостатки являются незначительными. Уровень корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является довольно высоким, потенциальной угрозой для предприятия выступает возможность наступления «звездной болезни» корпоративной культуры.

Проведенный анализ свидетельствует о необходимости дальнейшего целенаправленного формирования корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Перейдем к разработке практических мероприятий совершенствования управления корпоративной культурой ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» как направления повышения эффективности работы организации.

## **Заключение**

Написание работы обеспечило реализацию поставленной цели - провести изучение теоретических аспектов и разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры компании.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов.

Формирование организационной культуры осуществляется под влиянием общественных и социальных процессов. Общество в лице социальных учреждений (государство, церковь, общественные организации и т.п.) непосредственно или косвенно формирует параметры культуры, обязанности для современных

компаний. Организации либо воспринимают и соблюдают их, либо стараются установить свои, более обычные или выгодные, лоббируя собственные интересы в социальных учреждениях, спонсорстве, благотворительности и т.п.

Корпоративная культура должна рассматриваться как важный нематериальный ресурс, способный существенным образом влиять на эффективность функционирования предприятия и формирование его рыночной стоимости. Корпоративная культура представляет сложную и многоаспектную систему, которая объединяет интеллектуальную, духовную и социальную компоненты.

Корпоративная культура содействует также более эффективной адаптации организации к внешней среде, служит действенным механизмом интеграции внутренних организационных процессов. Использование предложенного в работе научно-методического подхода к оценке корпоративной культуры позволяет: определить уровень корпоративной культуры, который сложился в организации; улучшить информационноаналитическое обеспечение процессов управления корпоративной культурой; снизить степень неопределенности и риска осуществления процессов ее формирования и, таким образом, повысить обоснованность и качество принятых управленческих решений.

В ходе исследования было проведено изучение работы банка Томского филиала ПАО АКБ «Связь-Банк», численность персонала которого в 2015 году составляла 66 сотрудников.

Эффективность работы организации, в том числе и банка, определяется прежде всего персоналом, который воплощает в жизнь цели социальноэкономической системы, выполняют принятые решения. Улучшение групповых отношений можно достичь благодаря оптимальному объединению деловых и неофициальных взаимоотношений. В группах высокого уровня развития можно выделить официально-деловые, неофициально-деловые и неофициально-личностные отношения. Оптимальное управление группами в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» осуществляется по принципу дополняемости, когда формальная и неформальная группы функционируют как единое целое, в котором не обязательное механическое совпадение отдельных структурных элементов, например, официального и неофициального лидерства.

Приоритетными направлениями развития ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является формирование четко выраженных лидеров и совершенствование ролевого взаимодействия персонала компании.



Для изучения корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» была проведена ее диагностика. Использование в изучении корпоративной культуры банка методики К.Камерона - Р.Куинна свидетельствует о том, что корпоративная культура организации соответствует «рыночному» типу культуры.

Результаты диагностики корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» указывают на положительную динамику развития организационной культуры. К недостаткам можно отнести следующее: наблюдаются перебои в получении внутрикорпоративной информации, не практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления; наличие конфликтных ситуаций.

Психологический комфорт сотрудников тесно связан со стилем руководства, который в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является коллегиальным. При анализе стилей управления в отдельных подразделениях были выявлены директивный, а в некоторых случаях либеральный стиль.

Оценка корпоративной культуры свидетельствует о необходимости целенаправленного формирования корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», средствами для чего будут выступать использование технологий формирования новостей и организации праздников. В рамках формирования новостей менеджер по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» должен организовать выпуск внутрикорпоративной газеты, которая будет содержать сведения о результатах работы, поздравлять именинников прошлого месяца среди сотрудников, информировать о событиях на следующий месяц, планах работы, содержать информацию о мотивации (премиях, подарках) сотрудников за предыдущий месяц, а также конкурсах от руководства на следующий месяц.

Корпоративный отдых является важным и необходимым элементом корпоративной культуры. Проведение корпоративных праздников на сегодняшний день стало общепринятой практикой. В 2017 году для сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» следует провести 8 корпоративных праздников, как внутри компании (банкеты), так и выездные пикники. В организации корпоративных праздников менеджер по кадрам банка может участвовать самостоятельно, привлекать сотрудников банка, а также пользоваться услугами ивент-агентств. Наиболее приемлемым вариантом для усиления корпоративной культуры выступает создание в компании инициативной группы во главе с менеджером по кадрам (которая впоследствии может трансформироваться в профком), которая и будет заниматься организацией корпоративных праздников.

Для укрепления лидерства и совершенствования ролевого

взаимодействия в работе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предлагается провести

сплочение персонала при помощи реализации тренингов Team Bilding, повысить качество работы счет проведения эффективного лидерства и тренингов по тайм-менеджменту. Также необходимо проводить сплочение всего коллектива банка за счет прохождения общего тренинга для всех сотрудников.

## **Список использованных источников**

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. - М.: Сирин, 2015. - 765 с.
2. Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления - СПб.: Гуманистика, - 2016. - 320 с.
3. Брустинов Д. В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий : дисс. на взыск. ст. к.е.н. Спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Д. В. Брустинов. - Запорожье : Приватный национальный университет, 2009. - 190 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 4.изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2015. — 527 с.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. - СПб. : Питер, 2011. - 320 с.
6. Козлов В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 304 с.
7. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность как часть корпоративной культуры: мат-лы Междунар. науч. конф. // Семиотика и имиджелогия деловых культур. - Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2013. - С. 13
8. Магура М. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова - М.: ИНФРА-М, 2014. - 687с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. - М. : Дело, 2013. - 702 с.
10. Мкртумян Л. С. Организационная культура как фактор конструктивного разрешения конфликтов [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 60-63.

11. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 347 с.
12. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. - 2-е изд., перераб и доп. - М. : Альфа-Пресс, 2016. - 944 с.
13. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 288 с.
14. Попов Б. Элементы корпоративной культуры // Управление персоналом. - 2017, №18 - С 53-54.
15. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие- М.: Инфра-М, 2016. - 624с.
16. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2016. - 352 с.
17. Уткин Э. А. Этика бизнеса / Э. А. Уткин. - М. : ТЕИС, 2016. - 272 с.
18. Холопова Л. А., Полянская А. А. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - № 59. - С. 16-20.
19. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2015. - № 12. -С. 42.
20. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2015. — 336 с.