

Содержание:

Введение

Актуальность исследования. 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.

Опыт многих успешных предприятий свидетельствует, что использование принципов организационной культуры позволяет получить высокую эффективность производства и занятости, а также повысить конкурентоспособность. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что в условиях отечественной экономики, с учетом особенностей ее исторического прошлого и современных проблем, идеи корпоративной культуры и соответствующее развитие социально-трудовых отношений еще не нашли широкого практического внедрения. Такой важный фактор гармонизации производственных отношений на отечественных предприятиях пока что бездействует надлежащим образом, и одной из основных причин этого выступает то, что теоретические исследования в сфере корпоративной культуры и ее роли в развитии социально-трудовых отношений не приобрели системный характер.

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:

- Раскрыть сущность и роль организационной культуры в деятельности предприятия.
- дать характеристику исследуемой организации

- провести изучение структуры и особенностей управления персоналом.
- провести анализ организационной культуры.
- выявить проблемы и недостатки организационной культуры.
- сформировать перспективы развития 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.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Глава 1 Теоретические аспекты организационной культуры

1.1 Понятие и характеристика организационной культуры

Эффективность деятельности компании во многом определяется такими факторами как производственные мощности, технологии, персонал, его квалификация, финансовые ресурсы, ноу-хау, потенциал развития. Наряду с ними, к наиболее значимым факторам относится организационная культура, которая

выступает как система, которая состоит из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и консенсус членов коллектива, управленческих звеньев, структурных подразделений и ключевых факторов развития компаний.

С точки зрения системного анализа, организационную культуру следует рассматривать как характеристику, которая определяет поведение и развитие компании как открытой, целенаправленной системы, способной эволюционно переходить из одного состояния в другое.

Правильно сформулированную и построенную организационную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать работу всех структурных подразделений и отдельных членов коллектива для достижения поставленных целей в рамках выбранной миссии.

Отличительной чертой той или иной культуры является порядок, в котором размещаются ее базовые положения. Он определяет, какая политика, и какие принципы должны преобладать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений.

В основе организационной культуры лежат те идеи, взгляды, основные ценности, которые разделяются всеми членами компании. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в ее основе: интересы компании в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное.[4, с. 217]

Организационная культура – это совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через средства духовного и материального внутренне организационного окружения. Организационная культура это инструмент управления, то есть то, с помощью чего руководители имеют возможность создать более эффективную организацию.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру на макро-, и микроуровне. Но конкретную организационную культуру наиболее целесообразно рассматривать на основе следующих характеристик:

- осознание себя и своего места в организации - одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, а другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через

- сотрудничество, а в других - через индивидуализм, соперничество;
- коммуникационная система и язык общения отличается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатура, жестикация зависят от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации;
 - внешний вид, одежда и представление себя на работе;
 - что и как едят люди, привычки и традиции в этой сфере - организация питания работников, включая наличие или отсутствие мест для пищи на предприятии; дотация на питание, периодичность и длительность питания;
 - осознание времени как ресурса, отношение к нему и его использование - степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение этого;
 - взаимоотношения между людьми - по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллектом, опытом и знаниями, рангу и протоколу, религии и гражданством, степень формализации отношений, пути разрешения конфликтов;
 - ценности как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо, и как эти ценности сохраняются;
 - вера во что-нибудь и отношение к чему-либо - вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии, влияние морали;
 - процесс развития работников и обучение - бездумное или осознанное выполнение работы; процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в соображениях, идеях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснениям причин;
 - трудовая этика и мотивация - отношение к работе и ответственность, разделение работы, чистота рабочего места; оценки работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе;

Перечисленные характеристики культуры организации вместе отражают и придают содержания концепции организационной культуры.

Организационная культура является стратегическим фактором развития предприятия. Идея миссии, общее восприятие целей может скоординировать и ускорить деятельность в направлении достижения общей цели. Осознание

организационной культуры позволяет лучше понять организацию, ее функционирование, назначение на рынке, и не только то, что происходит, но и почему это происходит. [11, с. 317]

Осознание организационной культуры позволяет:

- действовать эффективнее и результативнее, учитывая тенденции, угрозы и возможности;
- противодействовать стереотипам, которые ограничивают возможности человека;
- осознать причастность личности к коллективной деятельности, свою неотделимость;
- построить положительный имидж организации;
- определить правильную систему мотивации работников;
- установить миссию и цели организации, построить организационные ценности и идеалы;
- понять индивидуальную и коллективное поведение, осознать стиль руководства и вопрос лидерства.

1.2 Развитие организационной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что сказывается и на ее культуре. Однако, две фирмы, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая - это внешняя адаптация, т.е. что должно быть сделано компанией, и как это должно быть сделано. Вторая - это внутренняя интеграция: как работники фирмы решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи.

Используя совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их работе. Люди должны знать реальную миссию компании, это поможет им сформировать понимание их вклада в деятельность фирмы. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения, когда работники могут, как принимать участие в данных процессах, так и оставаться в стороне. При этом в любой фирме ее сотрудники склонны участвовать в следующих процессах:

выделять из внешнего окружения важное и неважное для фирмы;

разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Отмечено, что работники нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах. Важно также, чтобы в организации знали о том, когда можно допустить неудачу. Для этого отдельные компании при разработке новых проектов устанавливают рубежи, на которых по причине неудачи проект сворачивается. Это официально предусматривается проектным документом, так что все знают об этом. [6, С. 104]

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в компании. Общаясь и взаимодействуя, ее члены стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут сделать для себя определенные выводы и, быть может, пойти на какие-либо нововведения, если верят, что им удастся провести важные изменения в окружающей среде.

Организационная культура является очень подвижной категорией, зависящей от многих факторов, в том числе и от развития страны, компании. Ее содержание - это ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда, вот почему культура должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру самой организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на организационную культуру сказывается в том случае, если он является сильной

личностью, а фирма только создается.

Формирование культуры организации связано с внешним для нее окружением: деловая среда в целом и в отрасли в частности; образцы национальной культуры.

Принятие компанией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей. Например, компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения".

Организационная культура является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. А процессы трансформации могут протекать как постепенно и эволюционно, так и радикально - все это зависит от степени "глубинности" базовых предположений и их "устойчивости".

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из компаний с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они того или нет, привносят в нее элементы иной культуры, нечто свое. Какая из культур "выживет", во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения. Сила культуры организации определяется тремя моментами:

"толщина" культуры, которая характеризуется количеством важных предположений, разделяемых работниками. В некоторых культурах такие верования и ценности четко ранжированы и имеют многоуровневую структуру, в результате чего они оказывают сильное влияние на поведение в организации;

степень разделяемости культуры членами организации, которая зависит от ее "толщины";

ясность приоритетов культуры.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, она является и достаточно серьезным препятствием на пути проведения изменений в ней.

"Новое" в культуре всегда слабее. Поэтому считается лучшим иметь умеренно сильную организационную культуру.

Существуют следующие методы поддержания культуры в организации, при этом они сводятся не только к найму нужных и увольнению ненужных людей:

объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать сотрудникам, что является важным и что ожидается от них.

реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Глубина и размах подобных ситуаций могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. При этом менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя иные качества организационной культуры.

моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные "культурные" сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других.

критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации включает в себя и систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В том же направлении работает система статусных позиций в компании.

критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит фирма и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в компании культуры.

организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относят стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками

организационного окружения. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. [13, С. 92]

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры, например:

изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

изменение критериев стимулирования;

смена акцентов в кадровой политике и т.д.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Это происходит не неизбежно или автоматически, а связано с той ролью, которую играет в этом процессе "передача" культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Глава 2 Общая характеристика ПАО АКБ «Связь-Банк» и его организационной культуры

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

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.).

Для юридических лиц ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предлагает открытие счетов и реализацию зарплатных проектов.

Структура юридических лиц, которые являются клиентами ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», по секторам экономики представлена на рис. .1.

35

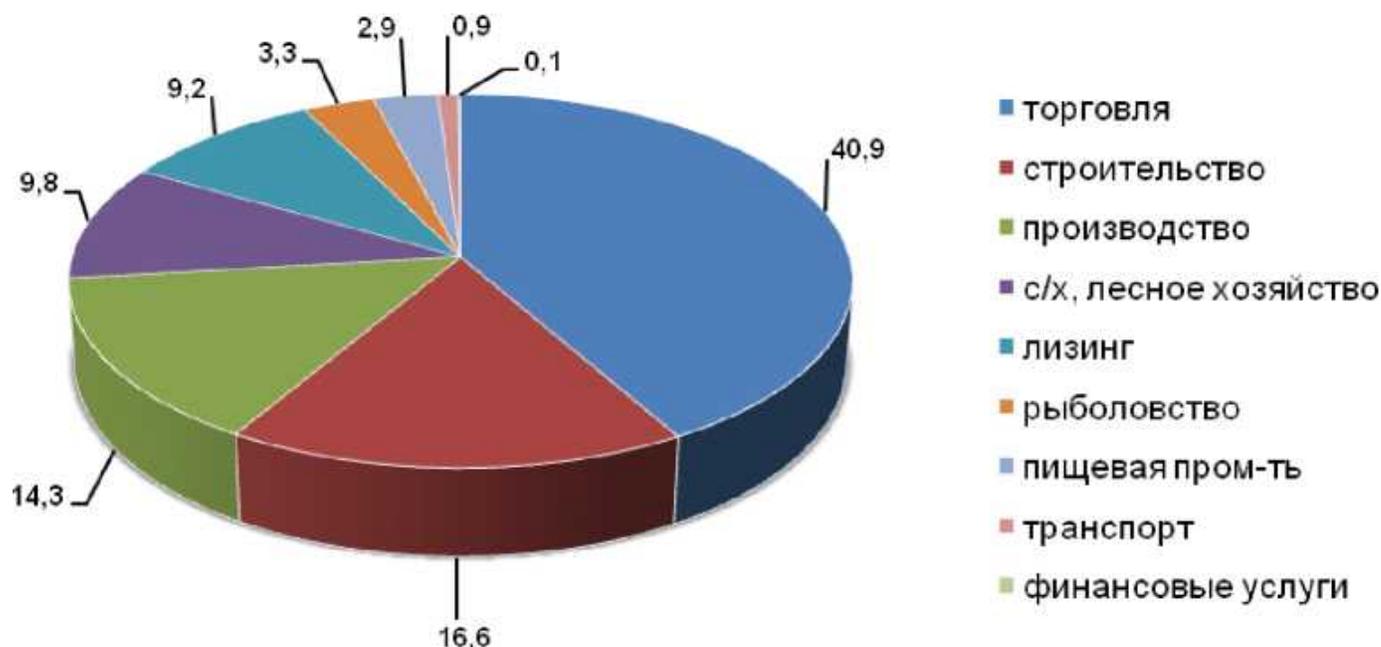


Рисунок 1. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по секторам экономики (в % от объема предоставления услуг корпоративным клиентам)

Ведущей отраслью по предоставлению услуг ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по итогам работы в 2015 год является торговля (40,9%). На предприятия строительной и

производственной сферы в структуре портфеля приходится 16,6% и 14,3% соответственно. По сравнению с прошлым годом на 2,4% выросла доля сельскохозяйственных предприятий (до 9,8%). 9,2% в структуре корпоративных клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» приходится на финансовый сектор.

ПАО АКБ «Связь-Банк» предоставляет своим клиентам следующие виды услуг:

1. Расчет (ЕРИП);
2. Валютно-обменные операции;
3. Страхование;
4. IVR;
5. SMS-оповещение;
6. Интернет-банкинг.

Следует отметить, что услуга Интернет-банкинга набирает все большей популярности среди населения.

Коммуникации с клиентами ведутся по следующим каналам:

- 1) Круглосуточный колл-центр банка (бесплатные звонки по РФ);
- 2) Отделения банка;
- 3) СМС-информирование;
- 4) Информирование клиентов путем рассылки через e-mail;
- 5) Web канал коммуникаций (интернет-сайт банка, он-лайн поддержка);
- 6) АТМ-канал (широкая сеть банкоматов);

В работе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» активно используются системы развития взаимоотношений с клиентами (CRM-системы). Одним из ключевых понятий ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» рассматривает ценность для покупателей.

Цикл информационных процессов в системе CRM ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» представлен на рис. 2..



Рисунок 2. Цикл информационных процессов в системе CRM ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

На начальном этапе реализации клиентоориентированного подхода в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» накапливаются знания о клиентах, т. е. с одной стороны организуются бизнес-процессы таким образом, чтобы клиент банка при коммуникациях с учреждением оставлял максимум полезной информации о себе - для скоринга, сегментирования, таргетированных предложений и т. д.

Также в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» происходит фиксация всей истории взаимоотношений клиента с банком: продажи продуктов, звонки, письма, необходимость взыскания просроченной задолженности и т. д. С другой стороны, в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» эти данные можно накапливать в автоматическом режиме, не принуждая клиента неоднократно предоставлять банку их вновь и вновь.

В ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» консолидируются следующие данные относительно клиентов:

- контактная и демографическая информация о клиенте и его домохозяйстве;
- информация о финансовом обеспечении клиента;
- договора, заключенные с банком;
- история платежей по договорам;
- кредитная дисциплина;
- звонки, письма клиента;
- отклики на те, или иные предложения банка.

Анализируя уровень удовлетворенности пользователей банковских услуг ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», можно выделить 3 основных категории клиентов на основе уровня их общей удовлетворенности банком: «Восхищенные» клиенты, «Довольные» клиенты и «Недовольные» клиенты. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по степени

удовлетворенности представлена на рис. 3.

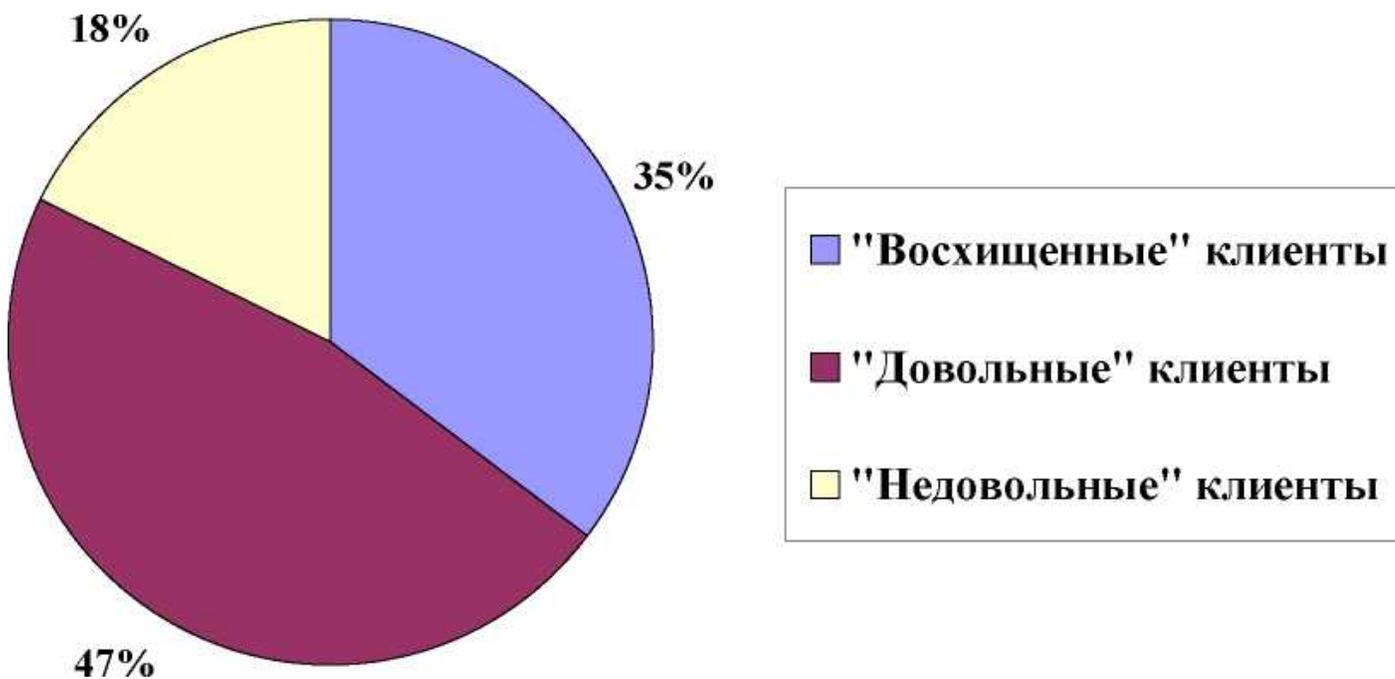


Рисунок 3. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по степени удовлетворенности

«Восхищенные» клиенты (35% клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк») - это те люди, которые в высшей степени удовлетворены качеством обслуживания в банке. Их отличает высокий уровень лояльности к банку, в котором они обслуживаются.

«Довольные» клиенты (47% клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк») - люди, в целом удовлетворенные уровнем обслуживания в банке. Несмотря на то, что эти люди удовлетворены банком, они не очень лояльны к нему и могут перейти обслуживаться к конкуренту, если он предоставит более выгодные условия.

«Недовольные» клиенты - люди, чья удовлетворенность банком находится на низком уровне. Они в наименьшей степени лояльны к банку и склонны делиться своими отрицательными впечатлениями от

взаимодействия с банком с другими людьми. Как свидетельствуют представленные данные, в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» остается высокий процент «недовольных» клиентов - 18%. Совершенствование предложения продуктов банка и повышение качества обслуживания должно быть направлено на снижение доли «недовольных» клиентов до 5%.

Также были изучены причины, по которым клиенты выбрали именно ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Результаты анализа представлены на рис. 4.

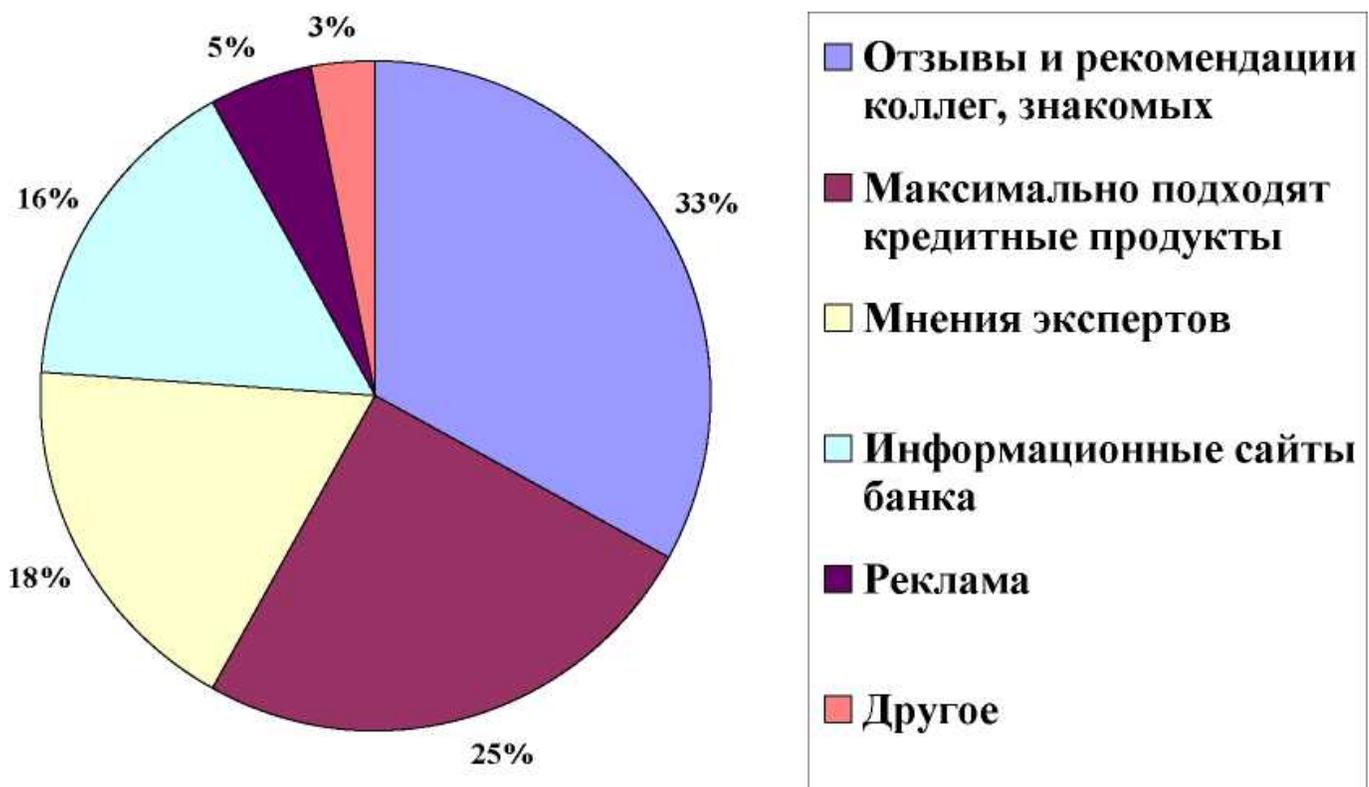


Рисунок 4. Причины, по которыми клиенты выбрали именно

ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

Как свидетельствуют представленные данные, основными причинами, по которым клиенты выбрали именно ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» являются отзывы и рекомендации коллег и знакомых (33% респондентов), в то время как причина «максимально подходят кредитные продукты» занимает лишь второе место - 25%. Мнения экспертов являются основой при выборе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» для 18% опрошенных клиентов, информационные сайты банка - для 16% опрошенных, реклама - для 5% опрошенных.

Таким образом, ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» является довольно привлекательным для клиентов. Организационная культура и поведения сотрудников банка влияет на качество предоставления услуг (следовательно - и на отношение клиентов, а также на конкурентоспособность банка). Потому дальнейшее изучение корпоративной культуры, существующих недостатков и направлений их устранения является важным для ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

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 линейно-функциональной и представлена на рис. 5

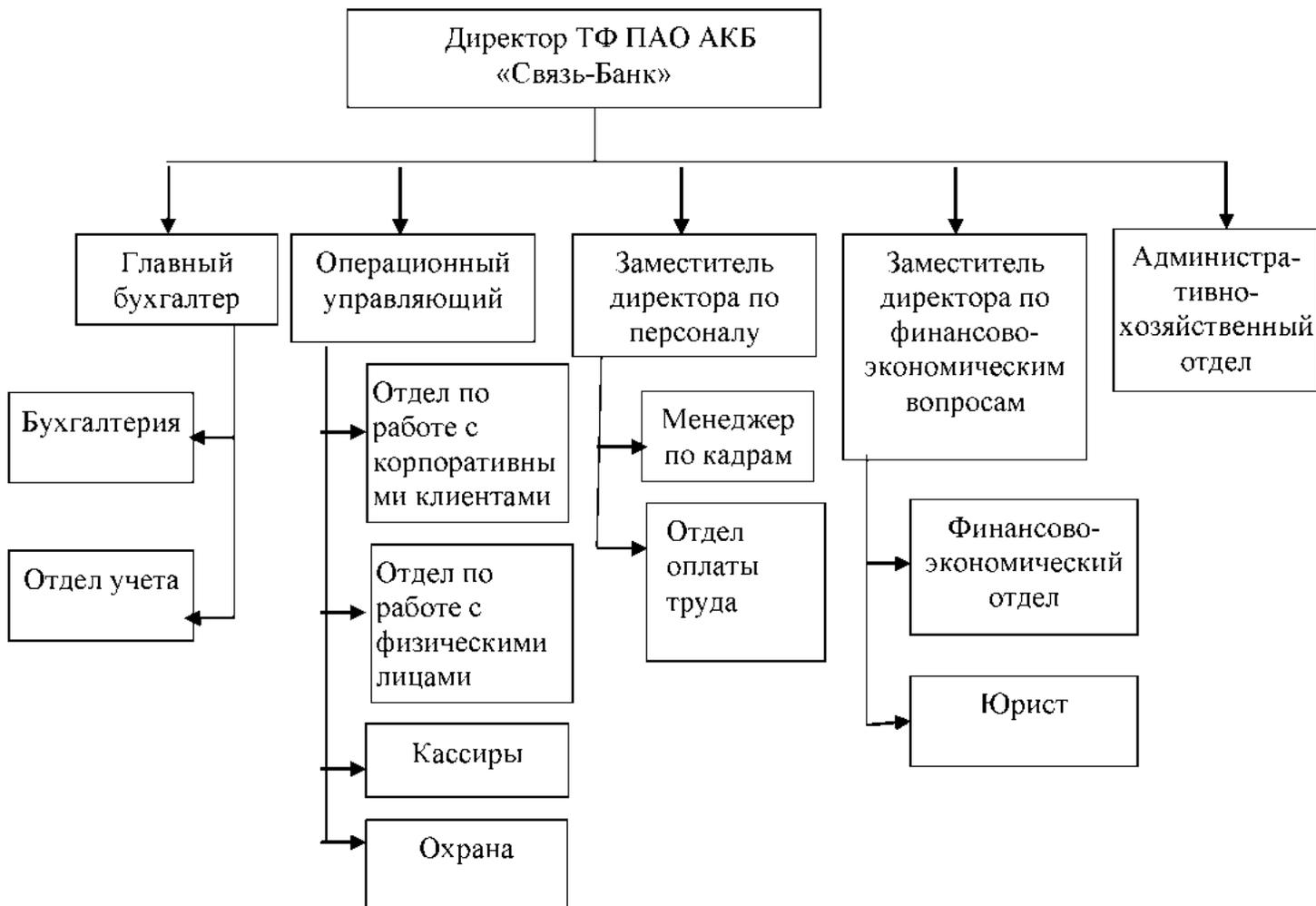


Рисунок 5. Организационная структура управления ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

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 2013-2015 годах

Категория персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2014/2013, %	Темп роста 2015/2014, %
---------------------	---------	---------	---------	-------------------------	-------------------------

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 2015 году 66 сотрудников, в 2016 году численность персонала возросла до 67 сотрудников, а в 2017 году - снизилась до 66 человек.

В 2015 году количество специалистов составляло 46 сотрудников, в 2016 году количество специалистов увеличилось до 48 сотрудников, а в 2017 году - снизилось на 2 сотрудников.

На протяжении 2015-2017 годов количество персонала высшего руководства оставалось неизменным - 5 сотрудников.

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).
4. Есть общее ощущение стремления к успеху. Каждый понимает, что повседневные мелкие дела их коллег - составление документов, телефонные звонки, встречи - имеют значение для общего результата.
5. 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.

6. Персонал приходит на работу с удовольствием (а не только за тем, чтобы прокормить себя и семью).

7. При желании каждый может внести предложение или поучаствовать в работе, которая не входит в его компетенцию.

8. 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:

2 - полное не удовлетворение

3 - частичное неудовольствие

4- частичное удовлетворение

5- 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 неудовольствие (5%) и частичное неудовольствие (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 неудовлетворение политикой предприятия и деятельностью руководства ощущают 5% сотрудников, а частичное неудовлетворение - 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 неудовлетворении сотрудников определенными показателями, то менеджеру по кадрам необходимо провести тщательный анализ причин неудовлетворения 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 ней 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 долговременного 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.

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. 6

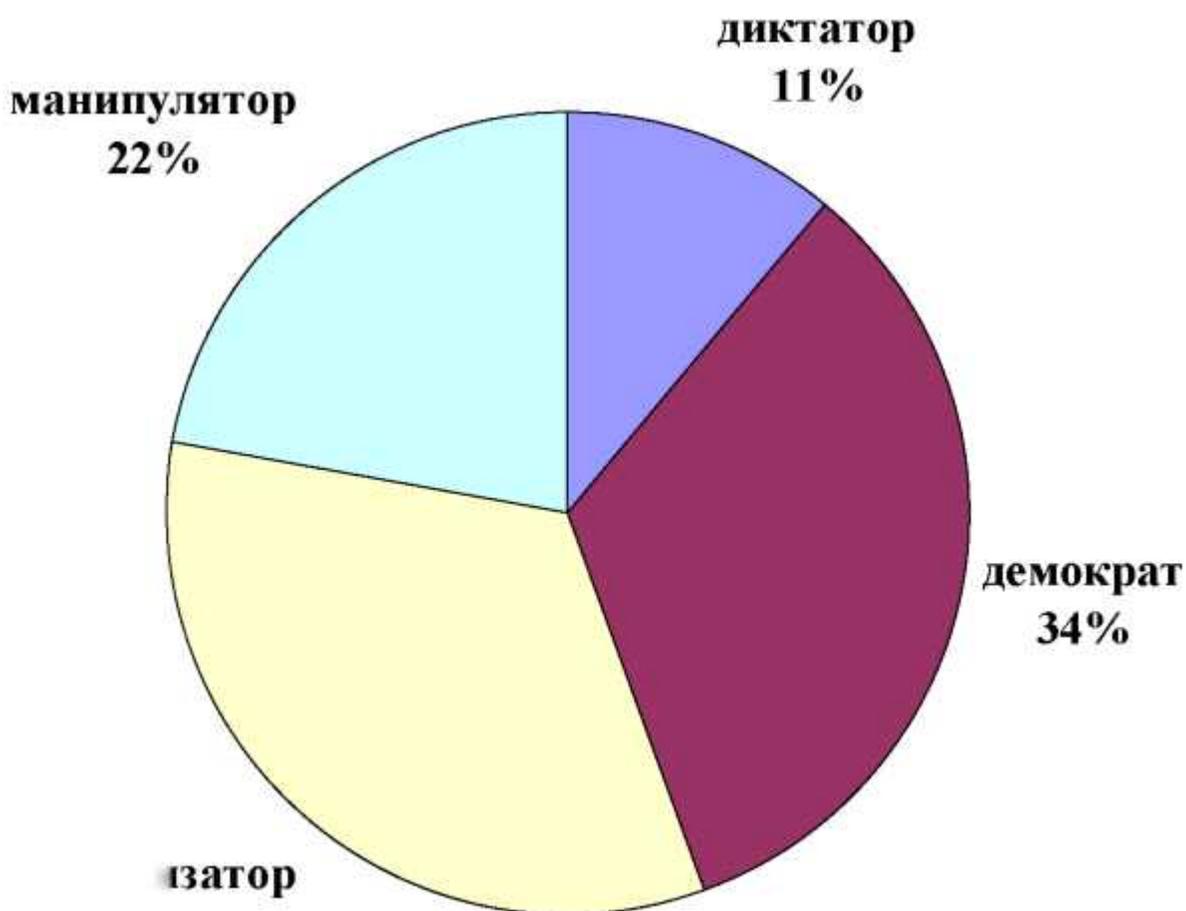


Рисунок 6. Распределение руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по стилю управления

Как свидетельствует проведенное исследование, наибольшее количество руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» придерживаются демократического (34%

- 3 руководителя) и организаторского (34% - 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. Стил управления «диктатор» используется директором ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Стил 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 стил 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.

Глава 3 Проблемы и направления совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

3.1 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 2015 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.

3.2 Перспективы развития организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

Для усиления корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо использовать внутренние коммуникации среди персонала. Реализация данного задания возможна при помощи информирования персонала о работе и событиях в работе банка. В процессе информирования сотрудников менеджеру по кадрам следует использовать технологии создания новостей, методики которых будут описаны ниже.

Прежде всего, необходимо отметить, что внутрифирменные коммуникации (формальные и неформальные, восходящие, нисходящие и горизонтальные) играют роль своего рода кровеносной системы корпоративного организма. По сравнению с обычными межличностными коммуникациями они имеют такие особенности, как большая плотность информационного потока, искажение и потеря данных в процессе общения, зависимость от конфигурации организационной структуры управления. Соответственно, возникает потребность в адаптации этой системы к особенностям организационной культуры и придании ей статуса мотивационного механизма.

Культура коммуникаций ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» должна рассматриваться как одна из подсистем корпоративной культуры. Это означает, что в числе разделяемых персоналом организации ценностей необходимо выделить группу коммуникативных ценностей, в число которых входят:

- отношение персонала к работе;
- отношение руководства к подчиненным;
- отношение подчиненных к руководству;
- отношение сотрудников к клиентам, партнерам и т.п.;

- отношение сотрудников к изменениям.

Структурированные и эффективно организованные коммуникации как внутри организации, так в «межпланетном пространстве» контактов с бизнессредой могут стать мощным конкурентным преимуществом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

Сознательно формируя свой имидж, организация получит не только бонус в виде публичного капитала (прироста стоимости бизнеса за счет коммуникативной активности), но и обеспечит лояльность сотрудников.

Основной целью управления внутрифирменными коммуникациями в рамках совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» должно стать достижение приверженности персонала тем ценностям, которые руководство считает полезными с точки зрения долгосрочной стратегии развития. Таким образом, речь идет о формировании отдельной специализированной политики как способа реализации мотивационной функции управления через систему коммуникаций.

Информационный обмен внутри организации может осуществляться в 4 формах:

- межличностные контакты сотрудников в ходе выполнения бизнес - процессов;
- официальная информация (в виде документов, хранящихся в общедоступном месте);
- базы знаний (система Knowledge management);
- внутренний PR - целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал

В рамках управления корпоративной культурой создание новостей и преподнесение их персоналу выступает важной задачей менеджера по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

Целевой аудиторией формирования новостей в ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк» являются, в первую очередь, рядовые сотрудники и руководители среднего звена. В соответствии с базовым принципом обеспечения информационной безопасности - дифференциацией доступа к данным - им необходимо дозировано поставлять правдоподобную информацию о деятельности организации. И здесь очень важно держаться золотой середины. Чрезмерное искажение реального положения дел может привести все к той же демотивации, а чрезмерная открытость - привести к утечке конфиденциальной информации.

Нельзя забывать также и о ситуациях, когда информирование и создание новостей для персонала приобретают особую значимость. Под ними подразумеваются:

- любые организационные изменения (внедрение информационных систем, реорганизация);
- латентные междепартаментские и межличностные конфликты персонала;
- оценка персонала.

Остановимся более детально на необходимости правильного преподнесения новостей о проведении оценки персонала менеджером по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» сотрудникам.

Любая система оценки труда по определению будет вызывать неудовольствие у оцениваемых:

- в тех случаях, когда поощряются индивидуальные результаты, у людей появляется соблазн вырваться вперед в ущерб общекорпоративным интересам;
- в тех случаях, когда поощряются коллективные достижения, для многих это равносильно премии за «хорошую погоду»;
- система оценки труда наносит ущерб моральному климату в коллективе, вследствие чего ухудшается качество и снижается производительность работы.

Для большей эффективности создания новостей менеджеру по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо реализовывать общую систему стандартизации информационного обмена. Она предполагает разработку и внедрение таких внутрифирменных документов и механизмов, как:

1. Корпоративный кодекс;
2. Положение об организации связей с общественностью и обеспечении информационной безопасности;
3. Порядок информационного обмена между подразделениями;
4. Реестр информации, не подлежащей разглашению;
5. Механизм оповещения (корпоративное печатное издание - внутренняя почта);

6. Механизм систематического обмена идеями сотрудников (инструменты конференции).

Для информирования персонала новостями менеджеру по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо организовать издание корпоративной газеты, которая будет выходить периодичностью 1 раз в месяц, нести информацию о результатах работы филиала, поздравлять именинников месяца среди сотрудников, информировать о событиях на следующий месяц, планах работы. Также в газете должна размещаться информация о мотивации (премиях, подарках) сотрудников за предыдущий месяц, а также конкурсах от руководства на следующий месяц.

Также для управления корпоративной культурой целесообразно использовать такой инструмент, как «формирование событий». Менеджер по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» должен проектировать события для того, чтобы развивать корпоративную культуру в том направлении, в котором должна двигаться компания. Руководство обязательно должно заниматься созданием праздников, иначе корпоративная культура будет развиваться в другом, стихийном, русле, что может пойти в разрез бизнесинтересам банка.

Если говорить об управлении и технологии организации праздников, то здесь очень важна режиссура мероприятия.

Отметим, что к праздникам могут быть разные подходы. Они могут и раздражать людей - например, при низкой зарплате праздники воспринимаются сотрудниками как пир во время чумы. Персоналу гораздо важнее прибавка к зарплате или социальные льготы.

Организация праздников должна способствовать повышению эффективности бизнеса. Есть такое выражение, что бизнес — это только о деньгах, и ни о чем больше. Соответственно, праздники должны быть не благотворительными. Даже если они проводятся для персонала, то все равно являются инвестицией и в результате должны дать эффект.

При правильной организации корпоративная вечеринка станет мощным мотивационным стимулом для сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», объединит их в одну сплоченную команду и создаст заряд хорошего настроения на долгое время. Не секрет, что хороший праздник — это тот праздник, который готовится заранее и позаботиться о таких немаловажных моментах, как место проведения мероприятия и составление оригинальной шоу-программы, является обязательным условием удачного проведения торжества. И, конечно же, не стоит упускать из

внимания массу других дополнительных услуг, которые помогут сделать отдых более насыщенным.

Корпоративные праздники — инструмент создания и воспитания коллектива, вложенные средства в которые становятся инвестициями в будущее компании. Выделяют следующие виды корпоративных праздников:

Внутренние — проходят, как правило, в день рождения компании или под новый год. Цели данных мероприятий: разделить успех среди тех, кто причастен к нему. Вручение грамот и кубков среди отделов, банкет и концертная программа.

Целевые — как правило, проходят в межсезонье (весна/лето/осень) и носят исключительно определенные цели, коими являются: определение

текущего настроения в коллективе, снятие напряжения, консолидации, мотивации на успех. Чаще всего, это мероприятие носит выездной характер. Сотрудники в неформальной обстановке общаются, соревнуются и просто отдыхают.

Имиджевые — мероприятия, направленные на создание положительного образа среди партнеров и клиентов. Чаще всего применяются спортивно-азартные программы: картинг, боулинг, олимпиада.

Организуя корпоратив, руководство преследует вполне определенные и далеко не бескорыстные цели. А именно - укрепить командный дух, улучшить коллективный пси-фактор (помирить враждующие отделы, снять барьер недоверия и отчужденности), повысить имидж компании в глазах сотрудников (и конкурентов), а также по возможности подвести итоги проделанной работы. В общем, для начальства корпоративный праздник - стратегический ход в искусстве team building. А для подчиненных - уникальная возможность продвинуться по служебной лестнице, раскрыть себя в новом амплуа и в очередной раз доказать свою незаменимость.

Для организации праздников как направления формирования корпоративной культуры менеджеру по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо разработать стратегический план по корпоративным коммуникациям, который должен включать как минимум зимние и летние мероприятия, на которых проводится стратегическое подведение итогов и озвучиваются планы на следующий год. Таким образом, событие является праздником для персонала, на котором ненавязчиво даются правильные послы, выделяют лучших и объявляют благодарности.

Праздник для ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в идеале должен объединять все службы и все звенья.

Разработаем план проведения корпоративных праздников на 2018 год, которые необходимо будет организовывать менеджеру по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»:

1. 22 февраля 2018 года - празднование 23 февраля, поздравление сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»;
2. 7 марта 2018 года - празднование 8 Марта - поздравление сотрудниц компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»;
3. 7 апреля 2018 года - внутренний корпоративный банкет (подведение промежуточных итогов работы банка, определение целей, поздравление именинников декабря - марта).
4. 30 апреля 2018 года - празднование 1 мая - организация командной игры в пейнтбол.
5. 1 июня 2018 года - празднование Дня защиты детей - организация праздника для сотрудников и их детей с приглашением клоунов и аниматоров.
6. 26 августа 2018 года - корпоративный пикник для сотрудников и их детей (тематика - подготовка к осени, школе), направленный на сплочение коллектива, поддержку семейных традиций и ценностей.
7. 1 декабря 2018 года - внутренний корпоративный банкет посвященный Дню Банковского работника (празднование Дня Банковского работника, подведение промежуточных итогов работы ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк», определение целей, поздравления именинников апреля - ноября)

Довольно эффективным инструментом в рамках корпоративного праздника считаются соревнования и конкурсы. В то же время, как отмечалось выше, корпоративный праздник должен быть в большей степени ориентирован на Team Bilding и работу с командным духом внутри компании. Кроме того, отметим, что соревнования и конкурсы - более простой в обращении инструмент, нежели, допустим, игры или поощрения.

Для дополнительно усиления корпоративной культуры при помощи организации праздников среди коллектива ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» следует создать

неформальную группу во главе с менеджером по кадрам, которая будет заниматься организацией корпоративных мероприятий. После 4-6 месяцев успешной работы (при условии успешной работы) данную группу можно формализовать - создать профком ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк».

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 2018 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 и будет заниматься организацией корпоративных праздников.

Список использованных источников

1. Бурнс, Т.Ф. Культура менеджмента . - М.: ИНФРА-М, 201. - 286 с.
2. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить // Управление персоналом. - 2015. - № 9 - С.-32-34
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебник. - 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2015. — 336 с.
4. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: 2014. - 304 с. — ISBN: 5-8199-0106-1
5. Мескон, М. Майкл Х., Альберт Ф. Основы менеджмента: учебник. - М.: Вильямс, 2013. - 704 с.
6. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение. - СПб.: Изд-во "Питер", 2016. - 448 с.
7. Организационное поведение / под ред. проф.Э.М. Короткова, проф.А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 2015. - 308 с.
8. Орлов А. И. Менеджмент: учебник.- М.: Издательство «Изумруд», 2013.- 298 с.
9. Переверзев М. П., Шайденко М. П., Басовский Л. Е. Менеджмент: учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. - ("Высшее образование") - М.: ИНФРА-М, 2014. - 358 с.
10. Потеряхин, А.Л. Психология управления: Основы межличностного общения.- К.: ВИРА-Р, 2016. - 389 с.

11. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): учебник/ К.А. Раицкий; 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 1012 с.
12. Рогожин С.В. Теория организации: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2014.- 320 с.
13. Роджерс, Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек - фирма - маркетинг. - М.: Прогресс, 2015. - 280 с.
14. Родин, О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. - М.: Школа Бизнеса МГУ, 2015. - 248 с.
15. Семенов А. К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд. «Дашков и К°», 2014. - 556 с.
16. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 335 с.
17. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Изд-во "Питер", 2013. - 416 с.
18. Управление персоналом организации: учебник / под ред.А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с.
19. Управление персоналом: учебник для вузов /под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2016. - 560 с.
20. Ходеев Ф.П. Менеджмент : Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 224 с.
21. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство. - Санкт-Петербург: Питер, серия "Теория и практика менеджмента", 2016. - 204 с.