

## **Содержание:**

# **Введение**

Рыночные и социальные изменения в Российской Федерации не будут успешными, пока коренные преобразования 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. 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.

Актуальность, высокая значимость и недостаточная научная разработанность вопросов развития и формирования корпоративной культуры как составляющей социально-трудовых отношений определили выбор темы, цель и задачи

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 организационной культуры.
3. Выявить факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятий.
4. Дать общую характеристику и провести анализ организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк».
5. Выявить проблемы и недостатки организационной культуры.
6. Определить перспективы развития организационной культуры.

Объектом исследования выступает Томский филиал ПАО АКБ «Связь- Банк». Предметом исследования является организационная культура данной компании.

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

Практическая значимость работы состоит в формировании рекомендаций по совершенствованию организационной культуры для Томского филиала ПАО АКБ «Связь-Банк».

Работа состоит из введения, двух глав (теоретической и практической), заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **1. Теоретические основы организационной культуры современной компании**

# 1.1. Сущность и роль организационной культуры

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».[2] 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.[\[3\]](#)

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».[\[4\]](#)

К. Голд корпоративную культуру характеризует как комплекс уникальных характеристик особенностей организации - того, что отличает организацию от других в отрасли.[\[5\]](#)

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[\[6\]](#).

Г. Гриффином корпоративная культура рассматривает в качестве набора ценностей предприятия, которые помогают его сотрудникам понять как оно работает и что для него важно[\[7\]](#).

Г. Вейлл 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;
- ценности, трудовая этика и мотивация[8].

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[9].

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.[11]

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)[12].

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. При проведении дальнейшего исследования сформированное определение организационной культуры и будет принято за базовое.

## **1.2. Классификация видов 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[13]. Существует значительное количество типологий 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.[14]

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»).[15]

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[16].

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.

### **1.3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры**

Исследуя организационную культуру, необходимо рассмотреть факторы, влияющие на ее формирование. Как отмечает Д. В. Брустинов, все факторы можно условно разделить на три группы:

- личностно-поведенческие факторы (аспекты и характеристики поведения руководителя и персонала предприятия, которые влияют на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры),
- структурно-нормативные факторы (факторы, обусловленные структурой, целями и сформированной нормативной практикой, закрепляются в сознании персонала и, таким образом, сами становятся ее элементами),



- внешние факторы (экономико-политические условия, в которых существует предприятие)[\[17\]](#).

Такой подход к классификации факторов влияния на организационную культуру учитывает влияние как внешней, так и внутренней среды организации. Выделенные группы факторов нуждаются в дальнейшей детализации и уточнении их компонентов.

Исследование сущности организационной культуры, проведенное в п. 1.1 свидетельствует, что основным во всех подходах к пониманию понятия «организационная культура» выступает ориентация на социальный аспект - отношения между людьми в коллективе, которые основаны на совокупности ценностей. Отдельный сотрудник является носителем и распространителем организационной культуры, а также выдающимся фактором, с помощью которого осуществляется влияние культуры на все сферы деятельности предприятия. Брустинов Д. В. к внутренним факторам влияния на формирование организационной культуры относит:

- личность владельца;
- стадия жизненного цикла организации;
- размер и сферу деятельности компании;
- уровень образования и квалификации персонала;
- имеющиеся ресурсы и технологии[\[18\]](#).

При формировании культуры предприятия необходимо также учитывать наиболее существенные ее свойства. В своем развитии культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержки, развития и усовершенствования, прекращения. На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что закономерно для динамических систем.

Среди факторов внешней макросреды, влияющих на организационную культуру, можно выделить:

1. Национальный фактор (культура, менталитет, религия) - формируется факторами, которые присущи различным национальным сообществам - национальными обычаями, воспитанием, этикетом;

2. Институциональный фактор проявляется в политической, экономической, социальной ситуациях, которые определяют уровень жизни населения, специфику условий функционирования организаций в данной стране.

3. Научно-технический прогресс как фактор внешней среды влияет на все сферы жизнедеятельности человека. Развитие информационных технологий, появление новых рыночных сегментов заставляет предприятие менять акцент в своей деятельности и требует использования новых методов организации управления и производства, а также новых методов управления персоналом. В частности - подготовку персонала к работе в новых условиях, разработку новых программ повышения квалификации и переподготовки; поиск сотрудников, владеющих новыми специальностями или переподготовку собственных сотрудников[19].

4. Деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты). Особенности и специфика бизнеса в современных условиях формируют новую культуру взаимоотношений с поставщиками, которая основана на доверии, положительной репутации. Это связано с необходимостью точных и своевременных поставок, необходимых для бесперебойного производства[20].

Правильно сформированную организационную культуру предприятия следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, который позволяет координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии. Поэтому возникает необходимость создания механизма формирования организационной культуры, как набора основоположных составляющих организационной культуры, факторов, свойств, функций и задач, которые определяют процессы формирования организационной культуры и ее функционирование. Эффективный механизм формирования организационной культуры будет содействовать приспособлению сотрудников к изменениям, которые имеют место в организации, и созданию условий для их принятия.

## **2. Анализ организационной культуры ТФ 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 кредитно-финансовым учреждением. Головной офис Банка расположен в Москве. Региональная сеть ПАО АКБ «Связь-Банк» насчитывает более 100 точек продаж в 53 регионах РФ.[\[21\]](#)

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:

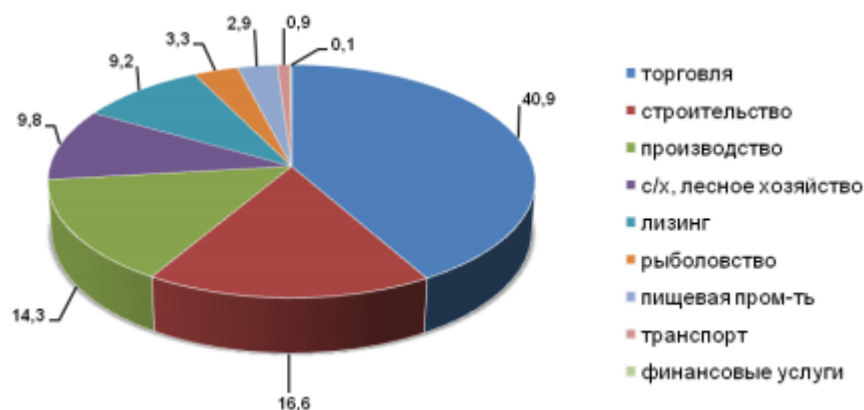
1. Обслуживание юридических и физических лиц;
2. Организация долгового финансирования;
3. Международный бизнес.

К приоритетным задачам ПАО АКБ «Связь-Банк» относятся кредитование реального сектора экономики, в том числе предприятий малого и среднего бизнеса.[\[22\]](#)

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.).

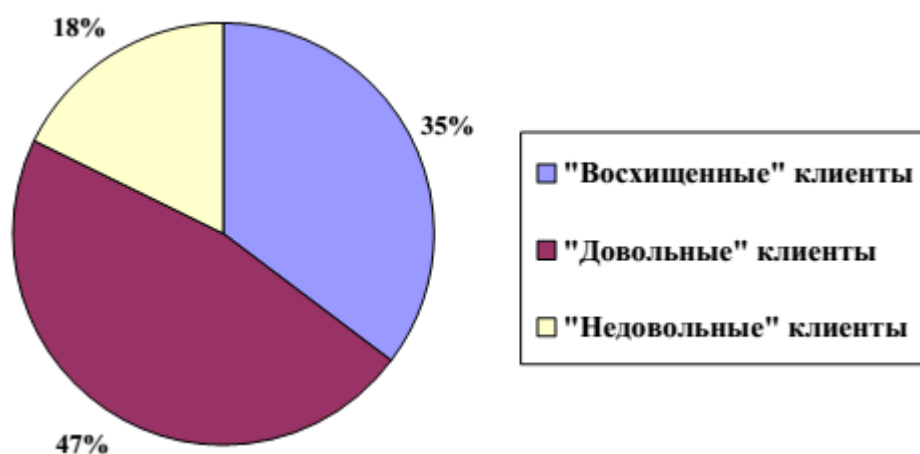
Для юридических лиц ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предлагает открытие счетов и реализацию зарплатных проектов.

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



**Рис. 1. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по секторам экономики[23]**

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. 2.



**Рис. 2. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по степени удовлетворенности[24]**

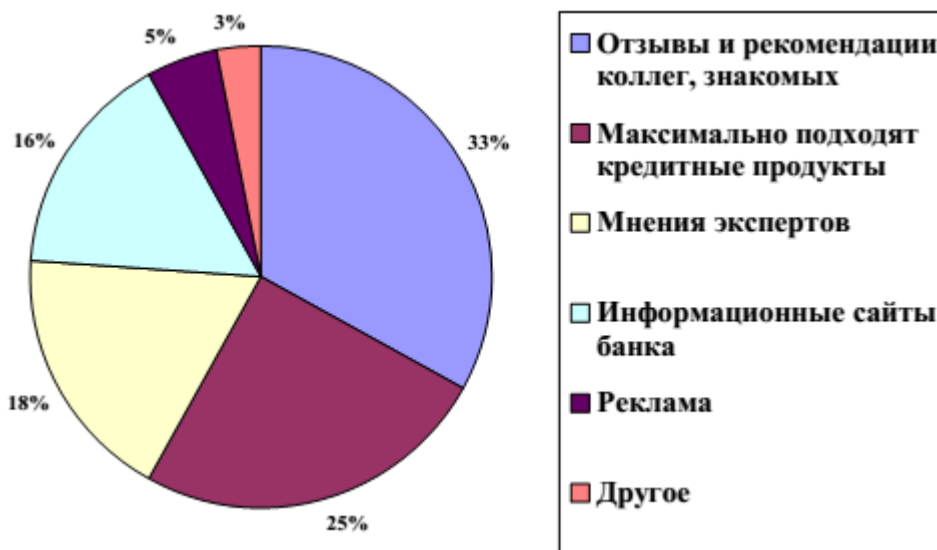
«Восхищенные» клиенты (35% клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк») - это те люди, которые в высшей степени удовлетворены качеством обслуживания в банке. Их отличает высокий уровень лояльности к банку, в котором они обслуживаются.

«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. 3.



**Рис. 3. Причины, по которыми клиенты выбрали именно ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»**[\[25\]](#)

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. Особенности организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь- Банк»**

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

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. 1 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 1**

Результаты анкетирования удовлетворенности сотрудников

<b>Показатели анкетирования</b>	<b>Результаты</b>			
	<b>Полностью удовлетворены</b>	<b>Частично удовлетворены</b>	<b>Частично не удовлетворены</b>	<b>Полностью не удовлетворены</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



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.

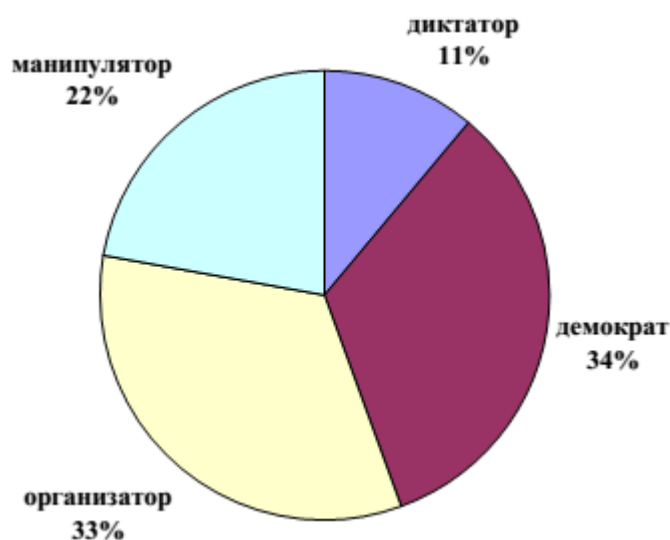
Наибольшее количество сотрудников (95%) полностью удовлетворены отношениями в коллективе банка и отношением со стороны руководства.

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.

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 финансово-экономическим 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. 1.



## **Рис. 1. 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 административно-хозяйственного 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 финансово-экономического 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.

## **2.3. 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.

## **2.4. 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.

Структурированные и эффективно организованные коммуникации как внутри организации, так в «межпланетном пространстве» контактов с бизнес- средой могут стать мощным конкурентным преимуществом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Сознательно формируя свой имидж, организация получит не только бонус в виде публицитного 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.

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.

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 бизнес-интересам банка.



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

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.

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» должен объединять все службы и все звенья.

Разработаем план проведения корпоративных праздников на 2017 год, которые необходимо будет организовывать менеджеру по кадрам ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»:

1. 22 февраля 2017 года - празднование 23 февраля, поздравление сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»;
2. 7 марта 2017 года - празднование 8 Марта - поздравление сотрудниц компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»;

3. 7 апреля 2017 года - внутренний корпоративный банкет (подведение промежуточных итогов работы банка, определение целей, поздравление именинников декабря - марта).
4. 30 апреля 2017 года - празднование 1 мая - организация командной игры в пейнтбол.
5. 1 июня 2017 года - празднование Дня защиты детей - организация праздника для сотрудников и их детей с приглашением клоунов и аниматоров.
6. 26 августа 2017 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 2017 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)
8. 22 декабря 2017 года - корпоративный банкет в честь празднования Нового Года.

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.

## **Заключение**

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 информационно-аналитическое 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.

Для изучения корпоративной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» была проведена ее диагностика. 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.

Для укрепления лидерства и совершенствования ролевого взаимодействия в работе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предлагается провести сплочение персонала при помощи реализации тренингов Team Building, 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**

### **Монографии и периодические издания**

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, 2013. - 320 с.
3. Брустинов Д.В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий: дисс. на взиск. 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, 2001. - 320 с.
6. Козлов В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 304 с.
7. Магура М. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова - М.: ИНФРА-М, 2014. - 687 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. -М.: Дело, 2011. - 702 с.
9. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 347 с.

10. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 288 с.
11. Уткин Э.А. Этика бизнеса / Э.А. Уткин. - М.: ТЕИС, 2010. - 272 с.
12. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2010. - № 12. - С. 42-45.
13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. - СПб: Питер, 2012. - 336 с.
14. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Кадровый вестник. - 2013. - № 1. - С. 36-39.
15. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec.
16. Griffin Ricky W. Management. - Boston, 1990. - 884 p.

## Интернет-ресурсы

1. Сайт ПАО АКБ «Связь-Банк» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sviaz-bank.ru/> (Дата обращения 09.03.2017)

## Приложение

### Таблица 1

#### Уровни корпоративной культуры

Уровень	Характер атрибутов	Примеры атрибутов
Внешний	Внешние, или видимые	Фирменный стиль, символы, слоганы, организационные церемонии
Базовый	Официальные	Миссия компании, кодекс компании
Внутренний	Латентные, или скрытые	Неписанные правила взаимоотношений сотрудников

1. Магура М. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова - М.: ИНФРА-М, 2014. С. 6. [↑](#)
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. - СПб: Питер, 2012. С. 17. [↑](#)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. -М.: Дело, 2011. С. 314. [↑](#)
4. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 12. [↑](#)
5. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec. [↑](#)
6. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. - СПб. : Питер, 2001. С. 4. [↑](#)
7. Griffin Ricky W. Management. - Boston, 1990. - p. 418. [↑](#)
8. Магура М. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова - М.: ИНФРА-М, 2014. С. 11. [↑](#)
9. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 10. [↑](#)
10. Уткин Э.А. Этика бизнеса / Э.А. Уткин. - М.: ТЕИС, 2010. С. 29. [↑](#)
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 4.изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2015. С. 201. [↑](#)
12. Козлов В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2009. С. 5. [↑](#)

13. Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления - СПб.: Гуманистика, 2013. С. 24. [↑](#)
14. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. - М.: Сирин, 2015. С. 19-27. [↑](#)
15. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. - М.: Сирин, 2015. С. 27. [↑](#)
16. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. С. 21-32. [↑](#)
17. 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. С. 47-48. [↑](#)
18. Там же. С. 49. [↑](#)
19. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2010. - № 12. - С. 42. [↑](#)
20. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Кадровый вестник. - 2013. - № 1. - С. 36. [↑](#)
21. Сайт ПАО АКБ «Связь-Банк» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sviaz-bank.ru/> (Дата обращения 09.03.2017) [↑](#)
22. Там же. [↑](#)
23. Сайт ПАО АКБ «Связь-Банк» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sviaz-bank.ru/> (Дата обращения 09.03.2017) [↑](#)

24. Там же. [↑](#)

25. Сайт ПАО АКБ «Связь-Банк» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sviaz-bank.ru/> (Дата обращения 09.03.2017) [↑](#)