

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

Оценка и анализ организационной культуры фирмы ПАО АКБ «Связь-Банк»

УДК 005.32:336.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Зиньковская Яна Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Витальевна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Зиньковская Яна Николаевна

Тема работы:

Оценка и анализ организационной культуры фирмы ПАО АКБ «Связь-Банк»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Изучение теоретической базы методов оценки организационной культуры; 2.Анализ эффективности работы департамента персонала компании;</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Характеристика понятия, изучение элементов, описание факторов и раскрытие сущности организационной культуры</p>	
<p>2. Факторы влияющие на формирование организационной культуры компании</p>	
<p>3. Анализ состояния корпоративной культуры на примере фирмы ПАО АКБ “Связь-Банк”</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2016г.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Витальевна	К.ф.н.,доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Зиньковская Яна Николаевна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Витальевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: страниц – 96, таблиц - 5, рисунки – 12, источники – 54.

Ключевые слова: организационная культура, мотивация, коллектив, корпоративная культура, стратегия.

Объектом исследования является организационная культура компании.

Цель исследования дипломной работы – проанализировать действующую организационную культуру банка и выявить отрицательные стороны в механизме ее функционирования, а также предложить внести изменения, для более эффективной работы персонала и банка в целом.

Степень внедрения - результаты работы предлагается использовать при разработке и совершенствовании организационной культуры компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

Область применения - основные положения и выводы, содержащиеся в дипломной работе, могут быть использованы при разработке системы организационной культуры в любой компании, ориентированной на привлечение клиентов и повышение эффективности трудовой деятельности персонала.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: своевременный анализ и совершенствование организационной культуры дает компании возможность обладать не только сплоченным и ориентированным на результат коллективом, но, и повышать показатели эффективности в деятельности компании.

Определения

Мотивация - это совокупность механизмов, процессов и факторов, которые обеспечивают возникновение у человека побуждения к достижению жизненно необходимых целей. Это стремление предполагает под собой активность в изменчивой среде, а также требует ситуативной реакции.

Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении.

Корпоративная культура – многоуровневый комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения в компании.

Ивент-агентство – фирма, занимающаяся организацией различных событий.

Кредитный скоринг — система оценки кредитоспособности (кредитных рисков) лица, основанная на численных статистических методах. Как правило, используется в потребительском кредитовании на небольшие суммы.

Обозначения и сокращения

ТФ – Томский филиал

ПАО – Публичное акционерное общество

АКБ – Акционерный коммерческий банк

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	11
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ.....	15
1.1 Сущность и роль организационной культуры в деятельности предприятия.....	15
1.2 Классификация и методы оценки организационной культуры	21
1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятий	29
2. ОБЪЕКТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	34
2.1 Общая характеристика ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».....	34
2.2 Характеристика методов исследования.....	41
3. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТФ ПАО АКБ «СВЯЗЬ-БАНК».....	46
3.1 Структура и особенности управления персоналом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»	46
3.2 Анализ организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»	50
3.3 Проблемы и недостатки организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»	61
4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	64
4.1 Перспективы развития организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»	64
4.2 Практические мероприятия совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» и их оценка	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ В	93

ВВЕДЕНИЕ

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

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

Современные организации активно находятся в поиске новых инструментов управления в условиях интеграции Российской Федерации в экономическое мировое пространство, динамичности постоянно возрастающего рынка и диверсификации промышленности. Для современных предприятий все сложнее становится успешно конкурировать с другими предприятиями традиционным способом. Организационная культура является инструментом управления и имеет эффективное влияние

на внутреннюю среду организации. В условиях кризиса для преодоления сложной экономической ситуации очень важно объединить персонал компании, сделать его лояльным к своему предприятию. Поэтому менеджерам необходимо учитывать не только материальные и финансовые ресурсы, но и состояние организационной культуры предприятия. Ведь самое формирование организационной культуры дает возможность увидеть и осознать с помощью каких ценностей, традиций, норм и способов осуществляется деятельность сотрудников компании и достигаются цели.

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

Опыт многих успешных предприятий свидетельствует, что использование принципов корпоративной 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.

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

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

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

1. Раскрыть сущность и роль организационной культуры в деятельности предприятия.
2. Представить классификацию и методы оценки организационной культуры.
3. Охарактеризовать факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятий.
4. Дать характеристику методов исследования.
5. Провести изучение структуры и особенностей управления персоналом.
6. Провести анализ организационной культуры.
7. Выявить проблемы и недостатки организационной культуры.
8. Сформировать перспективы развития организационной культуры.
9. Разработать практические мероприятия совершенствования организационной культуры и провести их оценку.

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, четырех глав (теоретической, методической, аналитической и проектной), заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа включает 3 таблицы, 11 рисунков, 54 источника использованной литературы, 3 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

1.1 Сущность и роль организационной культуры в деятельности предприятия

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

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

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

Комплексное определение организационной культуры было дано основателем научного направления «организационная психология» Эдгаром Шейном: «Организационная культура – это система коллективных базовых представлений, приобретенных группой при решении проблем адаптации к

внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и потому рассматриваются как ценность, а также передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и ощущений относительно названных проблем» [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 [5].

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

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

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

Ф. Лютенс среди элементов организационной культуры выделяет:

- формы обращения;
- нормы (отношение сотрудников к своей работе);
- доминирующие ценности,
- философию (принятые на предприятии отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам);
- правила;
- организационный климат [13].

Организационная культура является совокупностью базовых ценностей, которые признают и принимают все сотрудники и которые формируют «лицо» организации в определенных ее координатах. Последнее находит отображение в философии деятельности компании, восприятия организацией себя самой и своего назначения, определяет вектор ее

деятельности, формирует подходы к управлению и составляет основу имиджа. Наличие организационной культуры приобретает особую значимость в современном процессе сплошного стремления к идентификации в условиях эффективного менеджмента.

Организационная культура состоит из определенных уровней (табл. 1.1 приложения 1).

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

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

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

Общей категорией определения корпоративной культуры выступают

ценности или ценностные ориентации индивида, которые разрешают человеку определиться с допустимостью или недопустимостью поведения, понять, как она должна действовать в конкретной ситуации [15].

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

Легенды представляют собою рассказ о предприятии, которые основывается на реальных событиях. Санные события могут часто повторяться. Легенды рассказываются самим персоналом организации и служат для формирования имиджа фирмы. Использование легенд позволяет создать внутренний неповторимый имидж организации, показать ее лицо, восстановить историю появления и развития организации [17].

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

1.2 Классификация и методы оценки организационной культуры

Классификация видов организационной культуры является довольно обширной и отображает основные свойства культуры, которые интересуют исследователей, и которые тот или иной исследователь считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации [18]. 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 [19] анализировал корпоративную культуру как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделял два параметра: мера привлечения персонала к установлению целей в группе (организации) и мера привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения этих двух параметров Р. Акоффов было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти (рис. 1.1).

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

Степень привлечения персонала к выбору средств достижения поставленных целей

Рис. 1.1. Типы организационной культуры, выделенные Р. Акоффом

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

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

«Партизанский» тип культуры характеризуется низкой степенью привлечения персонала к установлению целей, высокой степенью привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

Предпринимательский тип культуры характеризуется высокой мерой привлечения персонала к установлению целей, высокой степенью привлечения персонала к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам») [20].

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

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

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

2. «Ролевая культура» («культура Аполлона») – предусматривает суровое функциональное распределение ролей и специализацию участков. Работа организаций базируется на системе правил, процедур и стандартов деятельности. Гарантией эффективной работы организации выступает соблюдение выделенных правил и процедур. В организации существует четкая специализация, прописаны отдельные функции, которые выполняются персоналом и группами в организации.

3. «Культура задач» («культура Афины») – преимущественно формируется в проектных организациях, которые ориентированы на разработку и выпуск новых изделий и продуктов, где для каждой задачи формируется отдельная рабочая группа. Данная организационная культура формируется тогда, когда работа компании или отдельного подразделения связана с необходимостью решения проблем квалифицированными профессионалами. Персонал объединен идет решения общих задач.

4. «Личностная культура» («культура Диониса») – характеризуется тем, что в организации персонал объединен не для решения общих задач, а достижения собственных целей. Власть базируется на возможности получения ресурсов, профессионализме, на личностных качествах и умении находить компромиссы с другими членами коллектива (умении договариваться). Контроль и власть носят больше координирующий характер. Такой тип корпоративной культуры характерен для организаций, объединяющих профессионалов одной сферы – адвокатских контор, консалтинговых компаний, ассоциаций писателей и художников.

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

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

По мнению одного из первых исследователей культуры организации – Эдгара Шейна – корпоративная культура состоит из трех уровней. При этом каждый следующий уровень является все менее очевидным.

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

На глубинных уровнях объектами являются:

- общие ценности и убеждения, выраженные в словах и поступках сотрудников организации: рассказы, язык, используемые символы;
- базовые убеждения: основные предположения и глубокие убеждения [23].

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

Выдающийся американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, который базируется на отличиях в регуляции взаимодействий и отношений. По У. Оучи существует три наиболее распространенных типа организационной культуры – рыночная, бюрократическая, клановая [24].

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

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

Клановая культура – элемент неформальных организаций и является дополнением к двум вышеупомянутым. Люди в такой организации объединены системой ценностей, которая разделяется всеми [25].

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

- по стилю управления (авторитарные и демократические);
- по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- по возрасту (молодая или старая);
- по силе действия (сильная или слабая);
- по направлению действия (функциональная или дисфункциональная);
- по мере инновационности (инновационная или традиционная) [26].

Соломанидина Т.О. выделяет такие признаки для классификации организационной культуры:

- правила обращения сотрудников (культура клуба, роли, задач и личности);
- ориентация (культура задач, личности, власти);
- стадии жизненного цикла (культура детства, роста, зрелости и старости);
- качество обратной связи [27].

По нашему мнению, представленные типологии организационной культуры могут применяться и одновременно, поскольку часто

характеризуют специфику организационной культуры с разных сторон и по разным классификационным признакам.

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

Персонал, работающий в организации продолжительное время, как правило, не замечает проявлений культуры, а поведение окружающих ему кажется обычным. Осознать собственную организационную культуру он может при сравнении ее с другим предприятиями или при появлении новых сотрудников на предприятии [28]. Организационная культура осуществляет значительное влияние на мировоззрение человека, часто корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива или наоборот вступают с ним в конфликт. Следует помнить, что организационная культура выполняет оценочно-нормативную функцию. На основе сравнения реального поведения человека, группы, организации со значимыми для общества нормами культурного поведения можно утверждать о положительных либо негативных действиях, саморазвитии, обучении и усовершенствовании сотрудника как личности.

Для персонала предприятия организационная культура создает направленность деятельности, ориентир, поскольку цель деятельности тесно связана с ценностями, принятыми в организации, а также допустимыми способами достижения различных целей, как личных, так и организационных. Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у сотрудников чувство стабильности (соответствует потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека). Слишком быстрые изменения элементов культуры, особенно глобальные, приводят к снижению ощущения стабильности и вызывают

чувство тревоги за будущее в профессиональной деятельности. Если существенные изменения происходят во внешней среде, организационная культура, ориентируя персонал, служит своеобразной технологией выживания, содействует сохранению положения организации на рынке. Культура наполнена шаблонной ритуализированной деятельностью, закрепленной в определенных характерных формах поведения, обычаях, правилах морали, которые представляют собой форму социальной и психологической защиты [29].

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

Прежде чем разрабатывать инновации и пути усовершенствования в системе организационной культуры и управления персоналом или формировать программу адаптации новых сотрудников целесообразно провести изучение существующей организационной культуры [30].

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

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

- холистические – исследователь глубоко погружается в культуру организации и действует как сопричастный наблюдатель;
- метафорические – исследователь использует образцы документов, отчетности, проводит опросы и беседы с сотрудниками;

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

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

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

Через средства трансляции, которые существуют в данной культуре, новый сотрудник получает представление о целях, ценностях, средствах их реализации, приемлемых в данной организации, а также правилах, нормах поведения, традициях, возможностях развития, тем самым организационная культура содействует адаптации персонала к новым условиям трудовой деятельности [32].

Организационная культура может играть большую роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Поэтому менеджмент должен уделять большое внимание решению вопросов формирования, поддержки и развития организационной культуры как инструмента управления.

1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятий

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) [33].

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 [34]. 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 [35].

Более детальная характеристика перечисленных факторов представлена в табл. 2.1 приложения 2.

При формировании культуры предприятия необходимо также учитывать наиболее существенные ее свойства. В своем развитии культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержки, развития и совершенствования, прекращения. На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что закономерно для динамических систем [37].

Системность является вторым из наиболее важных свойств, указывающее на то, что организационная культура является довольно сложной системой, которая объединяет отдельные элементы в единое целое, при этом они строго структурированы, иерархически подчинены и имеют свои собственные степени приоритетности [38].

Организационная культура имеет свойство относительности, поскольку не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы как с собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, совершенствуя те или другие параметры [39].

Еще одно свойство организационной культуры – неоднородность. Внутри организационной культуры может быть много локальных культур, которые отображают дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам.

Свойство адаптивности организационной культуры состоит в ее способности оставаться стойкой и противостоять негативным влияниям с одной стороны и органически вливаться в положительные изменения, не теряя своей эффективности, с другой стороны [40].

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 [41].

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 [42].

Национальная культура, политика, правовая система, экономическая ситуация – это сфера, на которую у предприятия практически нет влияния. Однако влияние перечисленных факторов как на предприятие, так и на отдельного сотрудника довольно ощутимо. Именно они формируют ценностные характеристики как отдельной личности, так и общества в целом, что непосредственно сказывается на качественных характеристиках личности (уровень образования, квалификация, дисциплинированность, ответственность, инициативность, целеустремленность, самостоятельность, решительность, гибкость в общении и др.).

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 [43].

В условиях кризиса организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать предприятию. Первую группу составляют:

- задачи интеграции внутренних ресурсов и усилий;
- создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;
- установление границ группы, принципов включения и исключения из группы;
- создание механизма наделения властью и лишения прав, а также упрочение определенного статуса за отдельными работниками;
- установление норм, которые регулируют неформальные отношения между лицами разного пола и т.п. [44]

Ко второй группе принадлежат те задачи, которые предприятию приходится решать в процессе взаимодействия с внешней средой. Задачи формирования организационной культуры проявляются в ее функциях:

- охранная – основана на создании барьеров от нежелательных внешних влияний;
- интегрирующая – формирует чувство принадлежности к фирме, гордость за нее и объединяет людей в их повседневной деятельности;
- регулирующая – содействует поддержке правил и норм поведения сотрудников как между собой, так и с внешним миром, что снижает возможность возникновения конфликтов и является гарантией стабильной деятельности;
- адаптивная – облегчает приспособление людей друг к другу и к предприятию в целом;
- мотивационная – создает стимулы для работы предприятия [45].

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. ОБЪЕКТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

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.

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. 2.1.

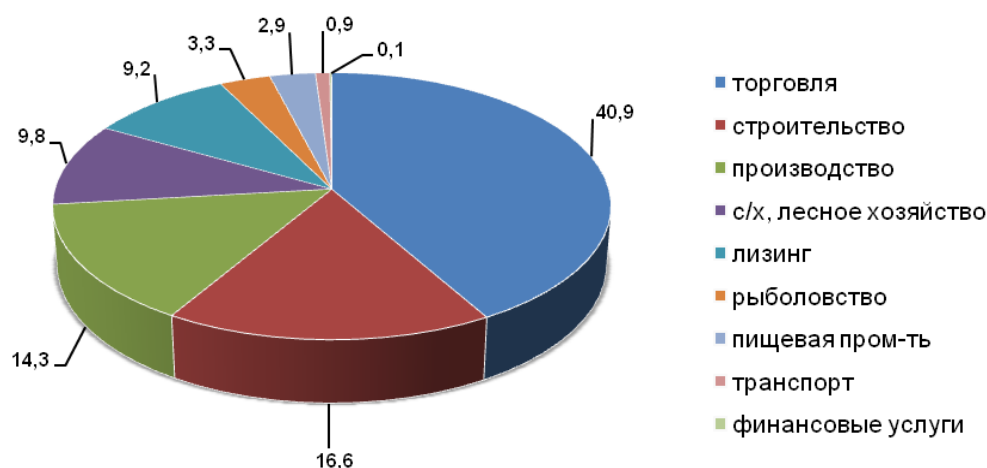


Рис. 2.1. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по секторам экономики (в % от объема предоставления услуг корпоративным клиентам)

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);
- 7) DM канал - рассылка информационных писем.

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. 2.2.



Рис. 2.2. 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. 2.3.

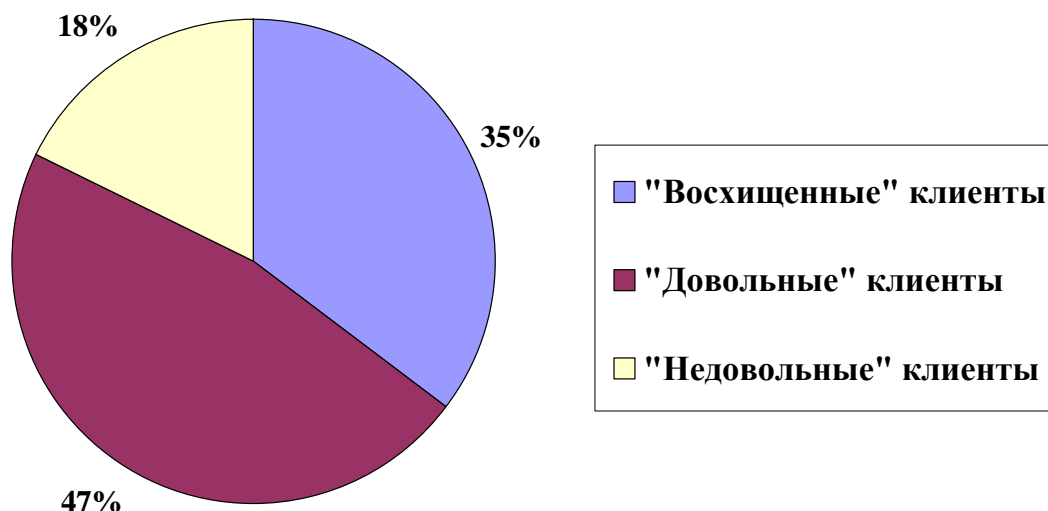


Рис. 2.3. Структура клиентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по степени удовлетворенности

«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. 2.4.

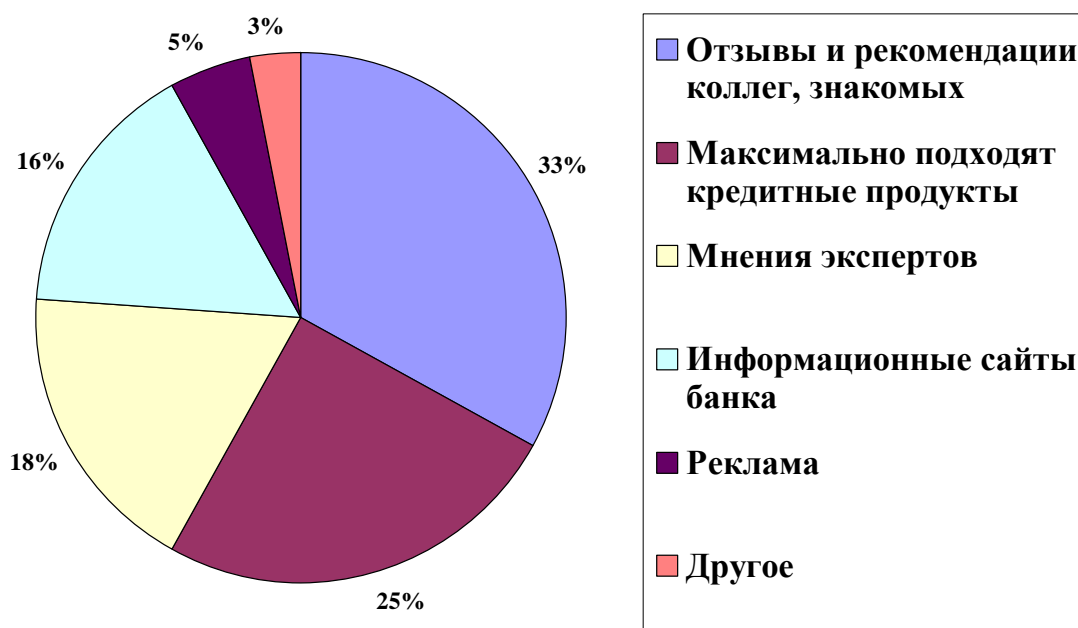


Рис. 2.4. Причины, по которыми клиенты выбрали именно ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

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 Характеристика методов исследования

Проведение любого исследования начинается с выбора научного направления, проблемы, темы и определения круга изучаемых научных вопросов.

В методологии научных исследований выделяются два уровня изучения:

1. Теоретический (общенаучный) - выдвижение и развитие научных гипотез и теорий, формулировка законов и выводов, сопоставление различных гипотез и теорий;

2. Эмпирический - наблюдение и исследование конкретных явлений, эксперимент, а также группировка, классификация и описание результатов исследования и эксперимента, внедрение их в практическую деятельность [46].

Общенаучные и конкретно-научные (эмпирические) методы исследования находятся во взаимосвязи, направленной на всестороннее изучение исследуемых объектов, явлений для получения достоверных знаний о них, для развития науки как движущей силы общества.

Общенаучные методы используются в теоретических и эмпирических исследованиях. К ним принадлежат анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия и моделирование, абстрагирование и конкретизация, системный анализ, функционально-стоимостный анализ.

Анализ является методом исследования, который включает в себя изучение предмета с помощью воображаемого или практического распределения его на составные элементы (части объекта, его признаки, свойства). Каждая из выделенных частей анализируется отдельно в пределах единого целого. Например, анализ производительности труда персонала может производиться в целом по предприятия, и по каждому производственному подразделению в частности.

Синтез (от греч. - объединение, соединение, составление) - метод изучения объекта в его целостности, в единой и взаимной связи его частей. В процессе научных исследований синтез связан с анализом, поскольку дает возможность соединить части предмета, распределенного в процессе анализа, установить их связь и познать предмет как единое целое (производительность труда производственного объединения в целом) [47].

Индукция (от лат. - наведение) - метод исследования, в котором общий вывод о признаках множества элементов выводится на основе изучения этих признаков в части элементов одного множества. Например, изучают факторы, которые отрицательно влияют на производительность труда по каждому отдельному предприятию, а потом обобщают в целом по отрасли.

Дедукция (от лат. - вывод) - метод логического вывода от общего к частному, то есть сначала исследуют состояние объекта в целом, а потом его составных элементов. Относительно предыдущего примера то сначала анализируют производительность труда в целом по отрасли, а потом по отдельным предприятиям.

Аналогия - метод научного исследования, благодаря которому достигается познание одних предметов и явлений на основе их сходства с другими. Данный метод не базируется на сходстве некоторых сторон разных предметов и явлений, например, производительность труда в объединении можно исследовать не по каждому предприятию, а лишь по несколько взятым аналогам, где выпускается однородная с другими предприятиями продукция и одинаковые условия для производственной деятельности. При этом полученные результаты распространяются на все аналогичные предприятия [48].

Моделирование - метод научного познания, который основывается на замене изучаемого предмета или явления, на их аналоги, модели, содержащие существенные черты оригинала.

Абстрагирование (от лат. - отвлекать) - метод отвлечения, который дает возможность переходить от конкретных вопросов к общим понятиям и

законам развития. Он применяется в экономических исследованиях для перспективного планирования, когда на основе изучения работы предприятий за прошлый период прогнозируется развитие отрасли или региона на будущий период [49].

Конкретизация (от лат. - густой, твердый) - метод исследования предметов во всей их разносторонности, в качественной многогранности реального существования в отличие от абстрактного изучения предметов.

Системный анализ - изучение объекта исследования как совокупности элементов, которые образуют систему. В научных исследованиях он предусматривает оценку поведения объекта как системы со всеми факторами, которые влияют на его функционирование. Этот метод широко применяется в научных исследованиях при комплексном изучении деятельности производственных объединений и отрасли в целом, определении пропорций развития отраслей экономики и т.п.

На основе общенаучных методов исследования явлений, которые происходят в природе и обществе, в каждой науке сформировались эмпирические методы, которые основываются на опыте развития конкретной науки и применении ее в практической деятельности.

Эмпирические приемы, по которым производятся конкретно-научные исследования (эмпирические), формируются на основе общенаучных методов и отображают особенности той науки, благодаря которой они созданы. Это наблюдение, эксперимент и внедрения результатов исследований в практическую деятельность.

Наблюдение - апробация обоснования выдвинутых гипотез или промежуточных результатов исследования с использованием аксиоматических знаний об объекте, а также практики его функционирования (хронометраж, анкетирование, экспресс-диагностика и др.) [50].

В процессе научных исследований могут использоваться материалы четырех типов, а именно:

1) материалы, относительно которых, несмотря на близость их аннотации к выбранной исследователем научной теме, при знакомстве с их содержанием выясняется, что к этой теме они отношения не имеют;

2) материалы, знакомство с которыми помогает лучше осознать суть объекта или метода научного исследования по выбранной теме;

3) материалы, из которых можно взять предпосылки для дальнейших собственных исследований, то есть это база для дальнейших исследований;

4) материалы, в которых изложены результаты исследования, выполненного другим исследователем по этой же научной теме или теме, близкой к ней по объекту исследования и поставленным целям [51].

Системный подход выходит из того положения, что специфика сложного объекту (системы) не исчерпывается особенностями элементов, которые ее составляют, а связанная прежде всего с характером взаимодействия между элементами. Поэтому на первый план выходит задача познания характера и механизма этих связей и отношений, в частности отношений человека и общества, людей внутри определенного сообщества [52].

В процессе оценки и анализа организационной культуры Томского филиала ПАО АКБ «Связь-Банк» будут использовать:

1. Общенаучные методы познания (анализ, синтез, обобщение, абстракция) – для раскрытия содержания и сущности понятия «организационная культура», систематизации определений организационной культуры, которые были даны разными авторами, изучения типов, видов и форм организационных культур, а также для обобщения основных принципов формирования организационной культуры для современных организаций и обобщения факторов, которые влияют на формирование организационной культуры;

2. Методы системного анализа – для выделения основных факторов, которые влияют на формирование организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»;

3. Методы опроса – для исследования современного состояния организационной культуры, отношения сотрудников, а также ожиданий и требований персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» относительно компонентов организационной культуры банка;

4. Методы статистического и графического анализа – для исследования состава и структуры персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», наглядного изображения результатов, оценки результатов совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк», и схематического представления некоторых теоретических и практических положений работы;

5. Методы группировки и сравнения – для определения основных направлений усовершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

3. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТФ ПАО АКБ «СВЯЗЬ-БАНК»

3.1 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. 3.1.

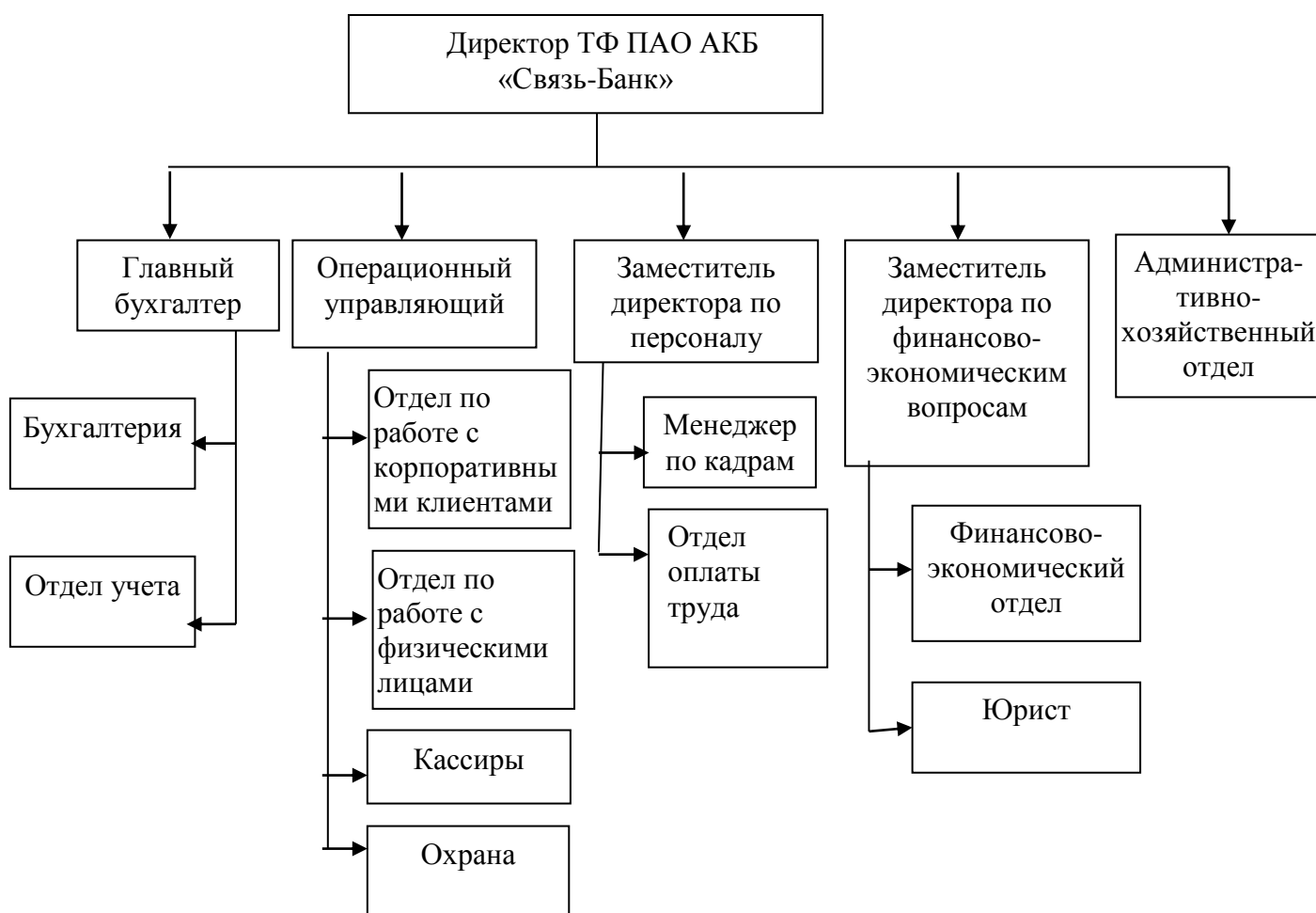


Рис. 3.1. Организационная структура управления ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

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	2013 г.	2014 г.	2015 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 2013 году 66 сотрудников, в 2014 году численность персонала возросла до 67 сотрудников, а в 2015 году – снизилась до 66 человек.

В 2013 году количество специалистов составляло 46 сотрудников, в 2014 году количество специалистов увеличилось до 48 сотрудников, а в 2015 году – снизилось на 2 сотрудников.

На протяжении 2013-2015 годов количество персонала высшего руководства оставалось неизменным – 5 сотрудников.

Динамика структуры персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в 2013-2015 годах представлена на рис. 3.2.

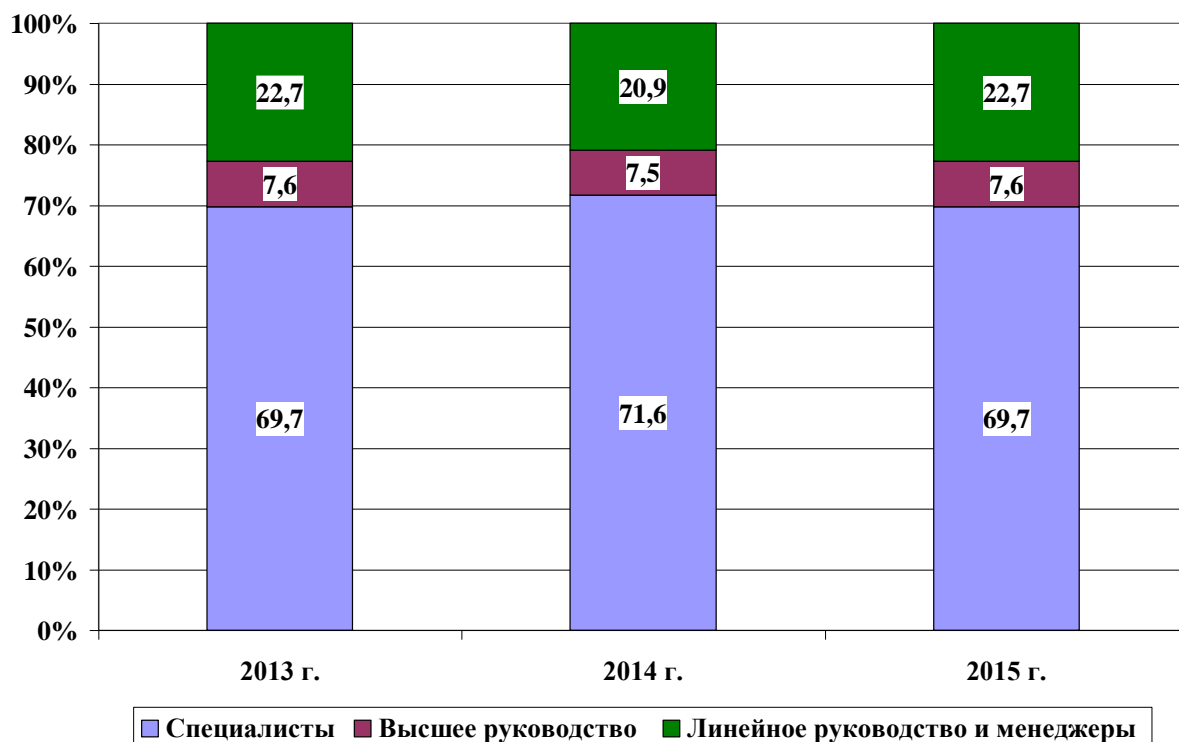


Рис. 3.2. Динамика структуры персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в 2013-2015 годах

Представленные данные свидетельствуют, что в структуре персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» преобладают специалисты (их доля по итогам 2015 года в структуре персонала составляет 69,7%).

Руководство и служба управления персоналом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» уделяют внимание тому, какими методами и приемами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодежь. Квалифицированный уровень персонала банка во многом зависит от их возраста и образования. Возрастная структура персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» представлена на рис. 3.3.

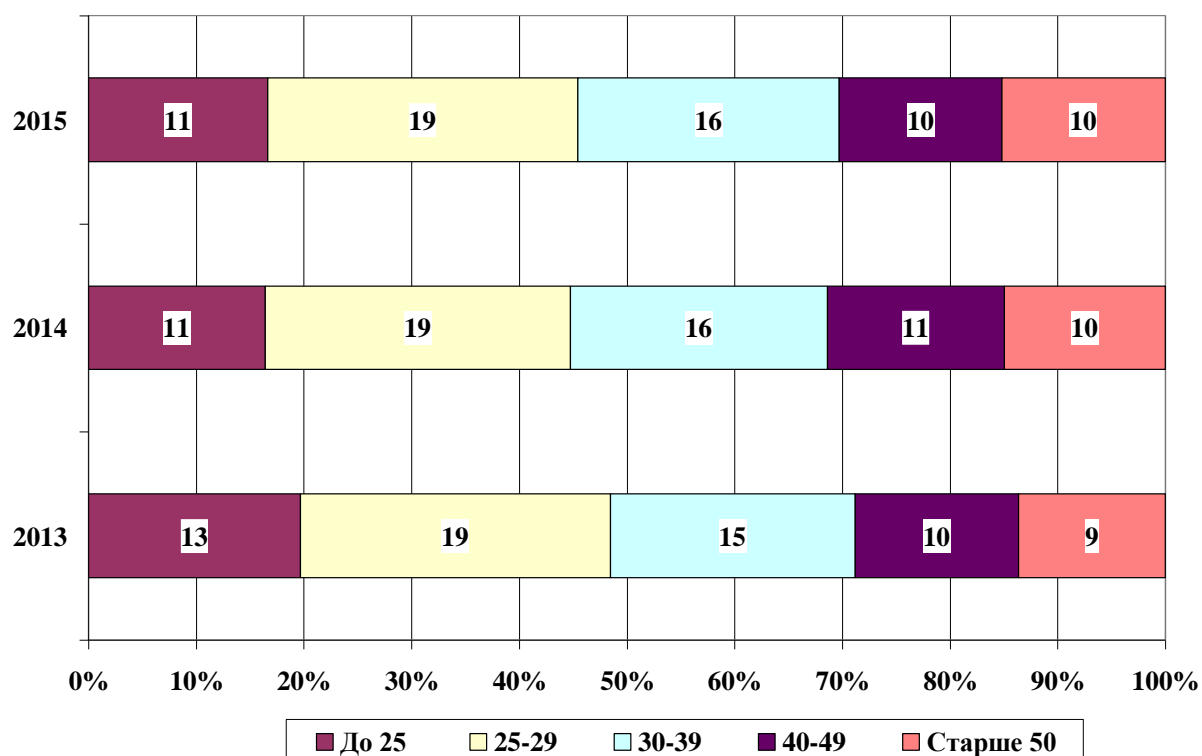


Рис. 3.3. Возрастная структура персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в 2013-2015 годах

Как свидетельствуют представленные данные, преимущественно в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» работает персонал от 25 до 29 лет (19% по итогам 2015 года) и от 30 до 39 лет (16% по итогам 2015 года).

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.

3.2 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	-

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
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

Результаты в табл. 3 представлены в процентах к общему числу респондентов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

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 нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

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

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

Социальные отношения между работниками компании ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» регулируются руководством предприятия, которое следит за социальным микроклиматом организации, стремится, чтоб на предприятии царила 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 [53]:

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

идеал: высочайшие результаты при максимальном учете потребностей людей [54].

При написании работы было проведено исследование отношение руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» к тому или иному стилю управления. Респондентами выступали руководители ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» - директор, главный бухгалтер, операционный управляющий, заместитель директора по персоналу, заместитель директора по 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. 3.4.

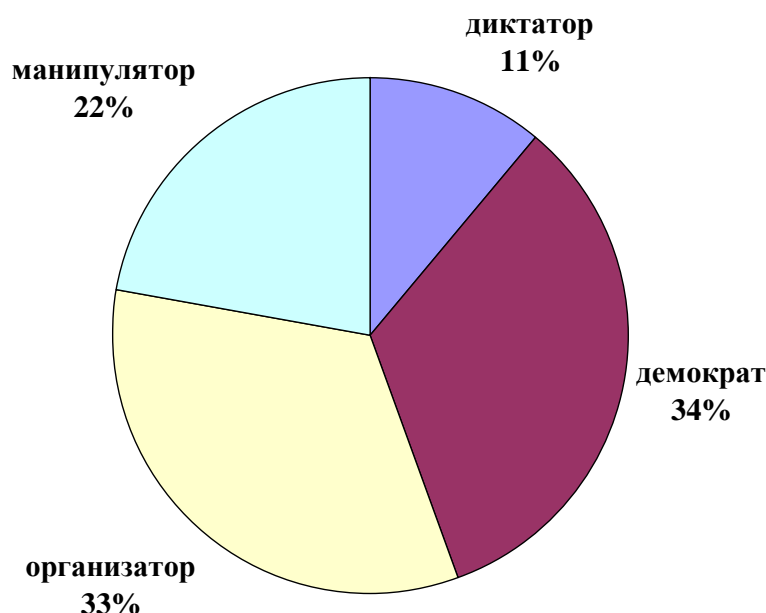


Рис. 3.4. Распределение руководителей ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» по стилю управления

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. Стил ь управления «диктатор» используется директором ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Стил ь 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 ь 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.

3.3 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.

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

4.1 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 бизнес-средой могут стать мощным конкурентным преимуществом ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк». Сознательно формируя свой имидж, организация получит не только бонус в виде публичитного 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 дозированно 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 бизнес-интересам 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 послылы, 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 2017 год, которые необходимо будет организовываться 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 Building 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».

4.2 Практические мероприятия совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» и их оценка

Перспективой повышения эффективности работы ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» за счет управления корпоративной культурой выступает прохождение сотрудниками компании совместных тренингов по развитию лидерских навыков и возможностей работы в команде.

В рамках повышения роли корпоративной культуры руководству ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» целесообразно увеличивать степень привлечения коллектива к принятию решений. Целесообразно ввести обязательные выступления специалистов на совещаниях руководства, руководителям отделов проводить заседания, на которых сотрудники будут высказывать свои мысли, целесообразно применять такие системы поиска решения, как мозговой штурм, экспертные оценки, что разрешают не только находить оптимальные решения, но и значительно сближает коллектив.

В рамках управления корпоративной культурой в коллективе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в первую очередь необходимо провести сплочение коллектива менеджеров по работе с корпоративными клиентами и физическими лицами как базы работы банка, без результатов деятельности которых не будет продукция ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

Сплочение коллектива следует реализовывать за счет проведения тренингов по Team Building (построению команды).

Целью прохождения тренинга должно выступать:

1. Построение эффективных коммуникаций в команде;
2. Получение опыта позитивного командного взаимодействия;
3. Разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках отделов и всего операционного подразделения;
4. Развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков командной работы;
5. Развитие и внедрение навыков быстрого принятия решений в нестандартных ситуациях.

Длительность тренинга по Team Bilding составляет 2 дня, пройти его должны сотрудники отдела по работе с корпоративными клиентами и сотрудники отдела по работе с физическими лицами (всего 16 человек), а также операционный управляющий. Кроме того, в рамках управления корпоративной культурой необходимо провести тренинг эффективного лидерства для данных сотрудников.

Для повышения эффективности организации работы для персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» целесообразно провести тренинг по тайм-менеджменту. Тренинг будет проходить в 2 этапа – по 12 специалистов (тренинг занимает 4 дня - субботу и воскресенье две недели подряд).

В тренинге будут принимать участие:

1. Сотрудники отдела работы с корпоративными клиентами;
2. Сотрудники отдела по работе с физическими лицами;
3. Сотрудники финансово-экономического отдела

Также необходимо проводить сплочение всего коллектива ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» как единой команды. Для этого возможно проведение общего тренинга по Team Bilding для всего персонала филиала. Организовать данный тренинг можно путем проведения игры, в которой будет участвовать весь коллектив в рамках однодневного выезда на природу (важным в данном случае выступает не разбивать коллектив на команды для проведения соревнований, а позиционировать коллектив как единую команду).

В дальнейшем в рамках управления корпоративной культурой и

повышения эффективности взаимодействия в коллективе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо провести ряд тренингов с персоналом по повышению лидерских качеств и навыков работы в команде. Для директора, операционного управляющего и заместителя директора по финансово-экономическим вопросам можно провести занятия с коучем. Основными направлениями совершенствования работы сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» должны стать:

1. Повышение эффективности лидерства и взаимодействия в команде;
2. Организация прохождения сотрудниками тренинга по тайм-менеджменту – обучение для получения навыков эффективного распределения времени;

3. Организация обучения высшего руководства с коучем.

Обучение с коучем для высшего руководства следует проводить по индивидуальному графику.

Составим распределенную во времени программу управления корпоративной культурой, направленную на повышение сплоченности коллектива банка, а также расписание прохождения тренингов лидерства и ролевого взаимодействия сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» с учетом затрат на реализацию мероприятий (табл. 3.1 Приложения 3).

Как свидетельствуют представленные в табл. 3.1 данные, общие затраты на совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» составят 854,0 тыс. руб.

Совершенствование работы сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» позволит повысить эффективности командной работы, качество предоставления услуг компании, что позволит повысить конкурентоспособность банка на рынке г.Томск.

Проведем экономическую оценку реализации мероприятий по управления корпоративной культурой на основании ролевого взаимодействия и учета неформальных отношений в коллективе, а также прохождения персоналом тренингов.

Как известно, экономическая эффективность предусматривает соизмерение затрат, связанных с разработкой управленческого решения, и результатов, полученных от его реализации. Значение полученной в результате такого расчета величины прибыли без учета капитальных затрат, связанных с разработкой управленческого решения, не может являться абсолютным измерителем экономической эффективности разработанного управленческого решения, так как организации не безразлично, какой ценой получена эта прибыль. Поэтому для оценки экономической эффективности используется ряд показателей, расчет которых выполняется по специальным методикам, с использованием необходимых приемов и методов. Таким образом сущность оценки состоит, с одной стороны, в определении направлений получения экономического эффекта, выявлении факторов, формирующих этот эффект, а с другой - в объективной оценке затрат, связанных со всеми этапами разработки и реализации управленческого решения.

Социальная эффективность разработанных методик управления корпоративной культурой и повышения эффективности взаимодействия в ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» обусловлена изменениями взаимоотношений сотрудников, а также комфортностью отношений в коллективе, что повысит производительность труда.

Оценка неформальных отношений в коллективе, подбор и формирование рабочих групп ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» не только в соответствии с квалификационными характеристиками, но и с учетом личностных качеств и совместимости сотрудников, даст возможность позитивно повлиять на производительность труда персонала. Позитивная психоэмоциональная атмосфера в коллективе способствует снижению количества конфликтов (соответственно, снижается время на их решение) и повышает уровень взаимодействия членов коллектива, что приводит к увеличению производительности.

Факторами, формирующими экономическую эффективность, выступают:

1. Снижение потерь рабочего времени менеджера по персоналу на поиск методологической базы и алгоритма оценки ролевого взаимодействия в коллективе;
2. Снижение потерь рабочего времени на конфликты и их преодоление в коллективе;
3. Повышение эффективности использования рабочего времени (тайм-менеджмент) и эффективности командного взаимодействия.

Следствием внедрения разработанных мероприятий станет повышение эффективности работы и взаимодействия персонал, что даст возможность снизить потери рабочего времени на величину ΔT :

$$\Delta T = \frac{T_n}{T_{см}} * 100\%, \quad (1)$$

Где T_n – снижение потерь рабочего времени (благодаря сплочению коллектива, за счет снижения внутригрупповых конфликтов потери рабочего времени можно будет снизить на 0,5 часа за смену на 1 сотрудника);

$T_{см}$ – длительность рабочей смены (8 часов).

Проведем расчет:

$$\Delta T = \frac{0,5}{8} * 100\% = 6,25\%$$

Таким образом, трудоемкость работы персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» снизится на 6,25%.

Следствием уменьшение потерь рабочего времени будет рост производительности труда сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» на величину $\Delta П$, которая рассчитывается по формуле:

$$\Delta П = \frac{100\% * \Delta T}{100 - \Delta T} \quad (2)$$

Проведем расчет:

$$\Delta П = \frac{100\% * 6,25\%}{100\% - 6,25\%} = 6,67\%.$$

Проведенные расчеты свидетельствуют, что производительность труда персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» повысится на 6,67%.

Увеличение продуктивности труда сотрудников даст возможность оказать дополнительный объем услуг (ΔV) тем же составом персонала ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»:

$$\Delta V = V^B * \Delta П / 100, \quad (3)$$

Где V^B – базовый объем оказания услуг одним сотрудником ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» в год (19885,1 тыс. руб.)

Проведем расчет:

$$\Delta V = 19885,1 * 6,67\% / 100 = 21211,4 \text{ тыс. руб.}$$

Объем оказания услуг после реализации разработанных мероприятий:

$$V^{пл} = 19885,1 + 1326,3 = 21211,4 \text{ тыс. руб.}$$

Сравнение планового и базового объема оказания услуг до и после реализации разработанных мероприятий по совершенствованию организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» представлено на рис. 4.1.

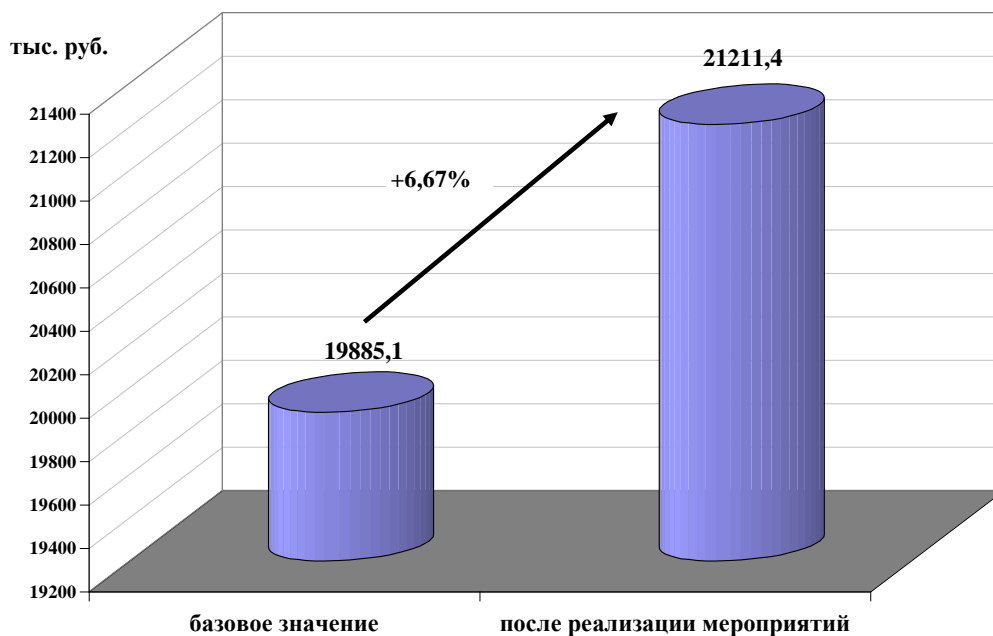


Рис.

4.1. Плановый и базовый объем оказания услуг до и после реализации

мероприятия совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ
«Связь-Банк»

За счет увеличения предоставления услуг банка будет получена дополнительная прибыль ($\Delta \mathcal{E}$), которая составит:

$$\Delta \mathcal{E}_v = \Pi^B * \Delta V / V^B, \quad (4)$$

где Π^B – прибыль базовая (до реализации разработанного управленческого решения) на одного сотрудника в год (2100,1 тыс. руб.);

Проведем расчет:

$$\Delta \mathcal{E}_v = 2100,1 * \frac{1326,3}{19885,1} = 140,08 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прибыль на одного сотрудника после реализации мероприятий будет составлять:

$$\Pi^{\text{пл}} = 2100,1 + 140,08 = 2240,18 \text{ тыс. руб.}$$

Сравнение прибыли на одного сотрудника ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» до и после реализации мероприятий представлено на рис. 4.2.

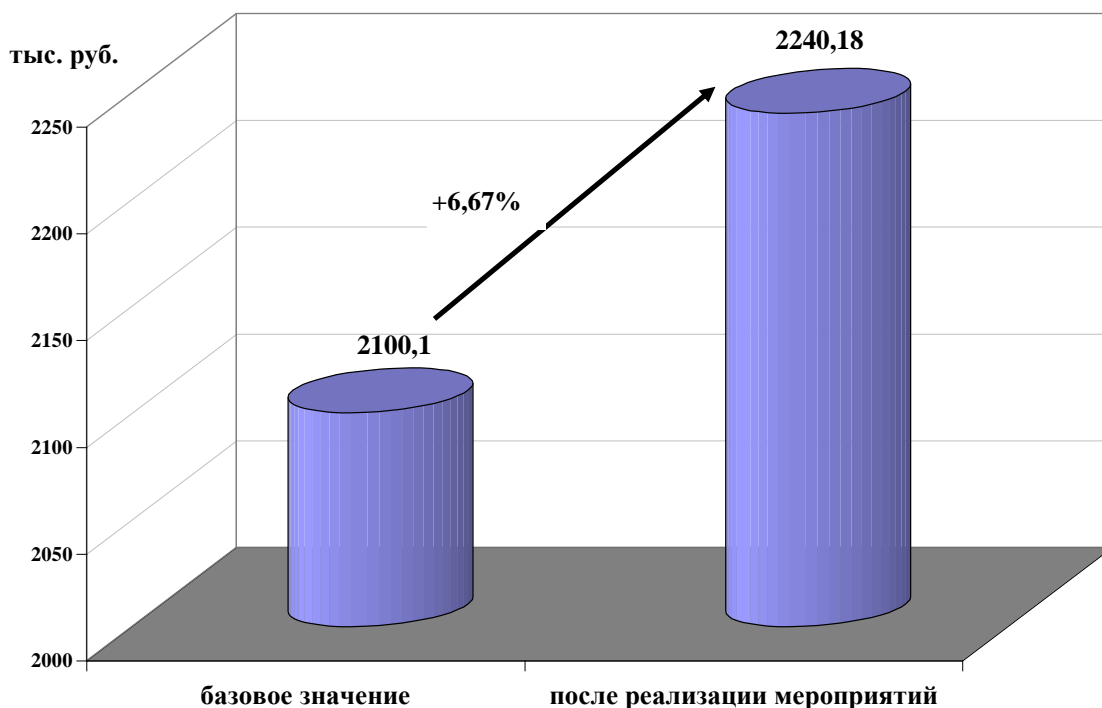


Рис. 4.2. Прибыль на одного сотрудника ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» до и после реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Общее снижение потерь рабочего времени даст условную экономию затрат на оплату труда (поскольку оплата сотрудников осуществляется почасово, то оплачиваются и неэффективные потери рабочего времени):

$$\Delta ЗП = \Delta Т * ЗП, \quad (5)$$

Где ЗП – средняя заработная плата сотрудника банка в месяц (42,5 тыс. руб.)

Проведем расчет:

$$\Delta ЗП = \frac{6,25}{100\%} * 42,5 = 2,65 \text{ тыс. руб.}$$

Условная экономия оплаты труда представлена на рис. 4.3.

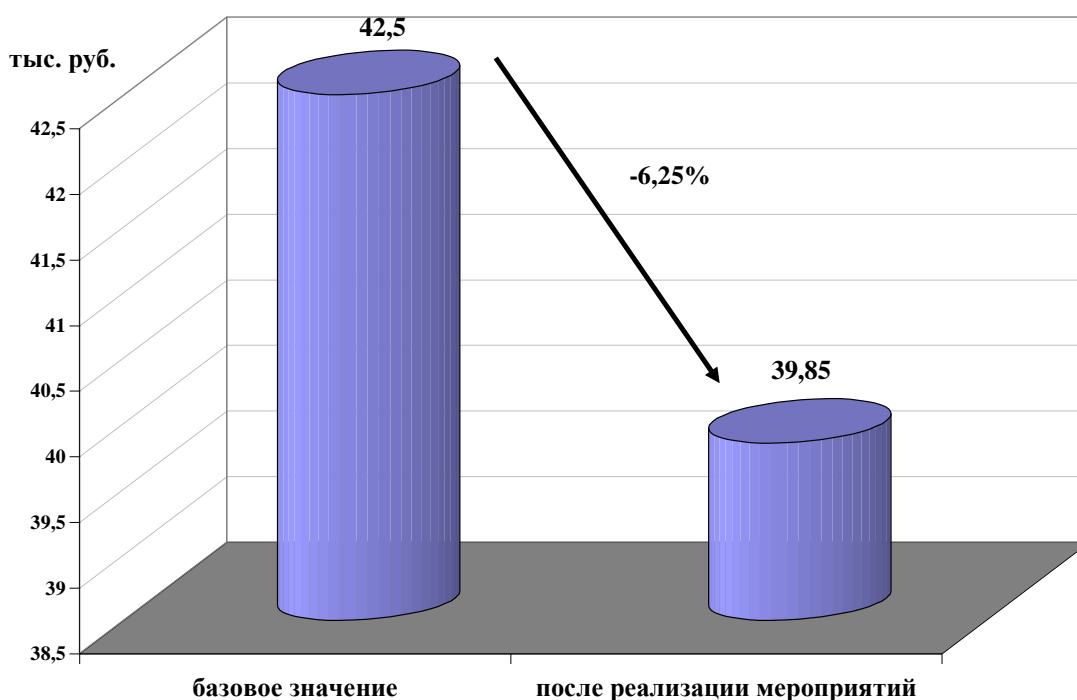


Рис. 4.3. Условная экономия средней оплаты труда одного сотрудника ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» после реализации мероприятий

Условная экономия заработной платы будет составлять 2,65 тыс. руб. в месяц на одного сотрудника (поскольку оплата труда в банке является почасовой, то оплачиваются и непродуктивные затраты времени. Следовательно, до совершенствования организационной культуры

коллектива оплачивалось и то время, которые сотрудники фактически тратили на внутригрупповые конфликты). За год условная экономия заработной платы одного сотрудника составит:

$$\text{Э}_{\text{зп}} = 2,65 * 12 = 31,8 \text{ тыс. руб.}$$

Общее снижение потерь рабочего времени дает также условную экономию численности сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» ($\Delta\text{Ч}_{\text{раб}}$):

$$\Delta\text{Ч}_{\text{раб}} = \Delta\text{T} * \text{F}_{\text{пол}}, \quad (6)$$

где $\text{F}_{\text{пол}}$ – полезный фонд рабочего времени одного сотрудника в месяц (176 часов).

$$\Delta\text{Ч}_{\text{раб}} = \frac{6,25}{100\%} * 178 = 11 \text{ часов.}$$

Условная экономия численности персонала составит 11 часов в месяц на одного сотрудника (т.е. у каждого из специалистов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» высвободится 11 часов рабочего времени).

Результаты определения экономического эффекта от внедрения разработанных мероприятий представлены в табл. 3.

Таблица 3 - Результаты совершенствования организационной культуры ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

Фактор, формирующий экономическую эффективность	Показатель экономической эффективности
1. Уменьшение фактических затрат рабочего времени ($\Delta\text{T}_{\text{рв}}$)	6,25%
2. Повышение продуктивности труда ($\Delta\text{П}$)	6,67%
3. Прирост объема предоставления услуг (ΔV)	1326,3 тыс. руб.
4. Экономический эффект, $\Delta\text{Э}_v$	140,08 тыс. руб.
5. Условная экономия заработной платы, $\Delta\text{ЗП}$	2,65 тыс. руб.
6. Условная экономия численности персонала, $\Delta\text{Ч}_{\text{раб}}$	11 часов

Как свидетельствуют проведенные расчеты, вследствие реализации разработанных мероприятий в работе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» фактические затраты рабочего времени сотрудников отдела по работе с

корпоративными клиентами и отдела по работе с физическими (т.е. тех сотрудников, которые непосредственно предоставляют услуги банка) снизятся на 6,25%, а продуктивность труда возрастет на 6,67%.

Реализация данных мероприятий позволит увеличить объем предоставляемых услуг одним сотрудником до 21211,4 тыс. руб. в год (на 1326,3 тыс. руб. в сравнении с базовым показателем), а прибыль на одного сотрудника в год возрастет до 2240,18 тыс. руб. (на 140,08 тыс. руб.).

Таким образом, для повышения эффективности работы ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» были разработаны направления совершенствования управления корпоративной культурой и взаимодействия членов коллектива. Для повышения сплоченности коллектива была разработана система тренингов, которая включает в себя тренинги по Team Building, тренинги эффективного лидерства и тренинги по тайм-менеджменту. Также в работе были определены затраты и экономическая эффективность разработанных мероприятий. Полученные результаты свидетельствуют о целесообразности и необходимости управления корпоративной культурой, формирования эффективного лидерства и повышения эффективности работы сотрудников 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 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.

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

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

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

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

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

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

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

Для укрепления лидерства и совершенствования ролевого взаимодействия в работе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» предлагается провести

сплочение персонала при помощи реализации тренингов Team 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.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий будет реализовываться за счет снижения потерь рабочего менеджера по кадрам на поиск методологической базы и алгоритма оценки ролевого взаимодействия в коллективе; снижения потерь рабочего времени на конфликты и их преодоление в коллективе; снижения потерь рабочего времени на адаптацию и «притирку» персонала в команде.

Оценка предложенных мероприятий свидетельствует что реализация разработанных мероприятий позволит снизить фактические затраты рабочего времени специалистов ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк» на 6,25%, а продуктивность труда - увеличить на 6,67%. Объем предоставляемых услуг одним сотрудников увеличится до 21211,4 тыс. руб. в 2017 году, а прибыль на одного сотрудника в год возрастет до 2240,18 тыс. руб.. За год условная экономия заработной платы одного сотрудника составит 31,8 тыс. руб..

Полученные результаты свидетельствуют об эффективности и необходимости управления корпоративной культурой и повышения эффективности взаимодействия персонала в работе ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Магура М. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова - М.: ИНФРА-М, 2004. - 687с.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. - М. : Дело, 2001. - 702 с.
4. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
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. – 320 с.
7. Griffin Ricky W. Management. - Boston, 1990. - 884 p.
8. Магура М. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова - М.: ИНФРА-М, 2004. - 687с.
9. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
10. Уткин Э. А. Этика бизнеса / Э. А. Уткин. – М. : ТЕИС, 2010. – 272 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 4.изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2005. — 527 с.
12. Козлов В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 304 с.
13. Козлов В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 304 с.
14. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.

- 15.Замедлина А. Организационная культура: Учеб. пособие, - М.: РИОР, 2009. – 128 с.
- 16.Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
- 17.Силантьева Е., Гвоздецкая И.В. Корпоративный имидж как долгосрочное конкурентное преимущество // http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58416.doc.htm
- 18.Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления - СПб.: Гуманистика, - 2006. – 320 с.
19. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. - М.: Сирин, 2005. - 765 с.
20. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. - М.: Сирин, 2005. - 765 с.
- 21.Брустинов Д. В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий : дисс. на взыск. ст. к.е.н. Спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Д. В. Брустинов. – Запорожье : Приватный национальный университет, 2009. – 190 с.
- 22.Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2005. - 347 с.
- 23.Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.
- 24.Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981
- 25.Мкртумян Л. С. Организационная культура как фактор конструктивного разрешения конфликтов [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 60-63.

26. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 4. изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2005. — 527 с.
27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие— М.: Инфра-М, 2009. - 624с.
28. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность как часть корпоративной культуры: мат-лы Междунар. науч. конф. // Семиотика и имиджелогия деловых культур. - Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2003. - С. 13-15.
29. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2005. - 347 с.
30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. - 2-е изд., перераб и доп. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 944 с.
31. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
32. Попов Б. Элементы корпоративной культуры // Управление персоналом. - 2007, №18 – С 53-54.
33. Брустинов Д. В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий : дисс. на взыск. ст. к.е.н. Спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Д. В. Брустинов. – Запорожье : Приватный национальный университет, 2009. – 190 с.
34. Попов Б. Элементы корпоративной культуры // Управление персоналом. - 2007, №18 – С 53-54.
35. Брустинов Д. В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий : дисс. на взыск. ст. к.е.н. Спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Д. В. Брустинов. – Запорожье : Приватный национальный университет, 2009. – 190 с.
36. Брустинов Д. В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий : дисс. на взыск. ст. к.е.н. Спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам

- экономической деятельности) / Д. В. Брустинов. – Запорожье : Приватный национальный университет, 2009. – 190 с.
37. Холопова Л. А., Полянская А. А. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № S9. – С. 16–20.
38. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами. - СПб. : Питер, 2002. - 319 с.
39. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2000. - № 12. - С. 42.
40. Холопова Л. А., Полянская А. А. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № S9. – С. 16–20.
41. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. - 2000. - № 12. - С. 42.
42. Шаповалова И.С. Социогенетическое моделирование организационной культуры : автореф. Дис. На соискание научн. Степени докт. Соц. Наук : спец. 22.00.08 «Социология управления». - Режим доступа: <http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-sotsiologiya/a56.php>
43. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Кадровый вестник. - 2003. - №№1. - С. 36.
44. Механизм формирования корпоративной культуры // http://www.iteam.ru/publications//human/section_67/article_2529
45. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - URL: <http://www.top-personal.ru/>
46. Кузнецов И.Н. Основы научных исследований. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 284 с.
47. Овчаров О. А., Овчарова Т. Н. Методология научного исследования. Учебник. – М.: Инфра-М., 2014. – 304.

- 48.Добреньков В. И., Осипова Н. И. Методология и методы научной работы. – М.: КДУ, 2013. - 274 с.
- 49.Горелов Н. А., Круглов Н. В. Методология научных исследований. Учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 290 с.
- 50.Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 4.изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2005. — 527 с.
- 51.Овчаров О. А., Овчарова Т. Н. Методология научного исследования. Учебник. – М.: Инфра-М., 2014. – 304.
- 52.Кузнецов И.Н. Основы научных исследований. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 284 с.
53. Бэрн Роберт С., Керр Норберт Л., Миллер Норман. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Ю. Ахмедов (пер.с англ.), Д. Цирулев (пер.с англ.). — СПб. : Питер, 2003. — С. 180.
54. Бэрн Роберт С., Керр Норберт Л., Миллер Норман. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Ю. Ахмедов (пер.с англ.), Д. Цирулев (пер.с англ.). — СПб. : Питер, 2003. — С. 181.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1.1 - Уровни корпоративной культуры [14]

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	Неписаные правила взаимоотношений сотрудников

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 2.1 - Характеристика влияния факторов внутренней среды предприятия на формирование организационной культуры [36]

Фактор внутренней среды	Характер влияния
1	2
1. Личность владельца	Основные убеждения, мировоззрение, идеалы руководителя передаются его сотрудникам, и со временем транслируются персоналом, формирование культуры осуществляется в соответствии с собственными идеалами и ценностями руководителя
2. Стадия жизненного цикла	Переход из одной стадии жизненного цикла в другую (зарождение, детство, юность, зрелость, старение, ликвидация или восстановление) приводит к изменению культуры предприятия в сторону усиления индивидуализма сотрудников и уменьшения ориентированности на инновации, формированию разных возможностей и механизмов изменения организационной культуры. В зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, культура меняется от гибкой, неформальной к коллективной, семейной, к формальным отношениям, жесткости контроля. Происходит сдвиг центра внимания с контроля собственных процессов на потребителя, рынок
3. Размер предприятия	Влияет на приоритетные цели предприятия (завоевание рынка, расширение, удержание доли рынка), уровень взаимоотношений предприятия с участниками рынка, построение организационной структуры, формирование взаимоотношений между сотрудниками
4. Сфера деятельности	Влияет на процессы установления основных целей, ценностей, культуру организации трудового процесса, коммуникаций. Важное значение могут иметь профессионализм, уровень специализации, умение работать в команде, личный авторитет, доверие коллег
5. Уровень образования и квалификации сотрудников	Сотрудники по-разному могут воспринимать одни и те же нормы, ценности, установки, проявлять творческий подход и инициативность при выполнении обязанностей, иметь потребность в обучении, повышении квалификации и осуществлении переквалификации. В зависимости от уровня восприятия сотрудниками организационной культуры она может быть реализована либо только задекларирована

Продолжение приложения Б

Продолжение табл. 2.1

1	2
6. Имеющиеся ресурсы	Наличие определенных видов ресурсов, их количество оказывает непосредственное влияние на возможность реализации и изменение культуры
7. Технологии	Наличие определенных технологий свидетельствует об уровне ориентированности предприятия на современные требования рынка, производство продукции высокого качества, создание благоприятных условий для работы персонала, проведение исследований и разработок, соблюдение экологической безопасности производства

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 3.1 - Программа управления корпоративной культурой и совершенствования взаимодействия сотрудников ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»

Срок выполнения	Название мероприятия	Количество сотрудников, которые участвуют	Стоимость на 1 сотрудника, руб.	Общая стоимость, тыс. руб.
9 – 10 июля 2016 года	Прохождение тренинга по Team Building для сотрудников отдела работы с корпоративными клиентами и отдела по работе с физическими лицами	16	7000	112000
23-24, 30-31 июля 2016 года	Прохождение тренинга по тайм-менеджменту	8	6000	48000
6-7 августа 2016 года	Прохождение тренинга эффективного лидерства	8	11000	88000
10-11, 17-18 сентября 2016 года	Прохождение тренинга по тайм-менеджменту	8	6000	48000
20 августа 2016 года	Прохождения тренинга сплоченности всего коллектива ТФ ПАО АКБ «Связь-Банк»	66	7000	462000
1-2, 8-9 октября 2016 года	Прохождение тренинга по тайм-менеджменту	8	6000	48000
22-23, 29-30	Прохождение	8	6000	48000

октября 2016 года	тренинга по тайм- менеджменту			
Итого				854000

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Оценка и анализ организационной культуры фирмы ТФ ПАО АКБ “Связь-Банк”

Объем оригинальности – 75.24%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 24.76%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[1] TPU_VKR_25256.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf	Томский политехнический университет	6.29%	6.29%
[2] TPU_VKR_25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	0.43%	6.23%
[3] TPU_VKR_24744.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf	Томский политехнический университет	0.12%	5.69%
[4] Источник 4	http://window.edu.ru/resource/933/58933/files/148.pdf	Интернет (Антиплагиат)	3.21%	3.26%
[5] TPU_VKR_21160.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf	Томский политехнический университет	0%	2.72%
[6] Основная образовател.	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	Интернет (Антиплагиат)	0.01%	2.69%
[7] TPU_VKR_25468.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf	Томский политехнический университет	0%	2.27%
[8] Организационное пове	http://coolreferat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%	Интернет (Антиплагиат)	0.31%	2.24%
[9] Положение о ВПК (2/3	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.2%
[10] TPU_VKR_25394.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf	Томский политехнический университет	0%	2.03%
[11] TPU_VKR_24260.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.91%
[12] TPU_VKR_24944.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf	Томский политехнический университет	0.12%	1.81%
[13] TPU_VKR_25061.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.72%
[14] TPU_VKR_24804.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.71%
[15] Скачать/bestref-2111..	http://www.bestreferat.ru/archives/00/bestref-211100.zip	Интернет (Антиплагиат)	0.01%	1.67%
[16] Скачать файл/188639	http://referatwork.ru/refs/download/ref-85824.zip#2	Интернет (Антиплагиат)	1.46%	1.46%
[17] Источник 17	http://window.edu.ru/resource/896/57896/files/itmo263.pdf	Интернет (Антиплагиат)	1.02%	1.38%
[18] МЕТОДЫ ДИАГНОС	http://sibac.info/files/2010_02_15_Pedagog/Andomin.pdf	Интернет (Антиплагиат)	1.35%	1.35%
[19] ОРГАНИЗАЦИОННА	http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-o-...	Интернет (Антиплагиат)	0.97%	1.35%
[20] Егорова, Елена Евген	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005478000/rsl01005478...	Диссертации и авторефер	0.12%	1.25%

[21]	Курсовая Коллектив	http://shop.forstuds.ru/work/38288/Kollektiv-kommercheskoj-o...	Интернет (Антиплагиат)	1.22%	1.22%
[22]	Зайцева, Нина Никола	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002901000/rsl01002901...	Диссертации и авторефер	0.02%	1.19%
[23]	Репников, Дмитрий А	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003357000/rsl01003357...	Диссертации и авторефер	0.38%	1.14%
[24]	Организация корпора	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635b3ac68a4d43b...	Интернет (Антиплагиат)	1.13%	1.13%
[25]	Тихомирова, Ольга Ге	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002620000/rsl01002620...	Диссертации и авторефер	0.02%	1.13%
[26]	Минин, Дмитрий Але	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003307000/rsl01003307...	Диссертации и авторефер	0.1%	1.12%
[27]	Основы научных иссл	http://abc.vvsu.ru/Books/osnovy_nauchn_issled/page0008.asp	Интернет (Антиплагиат)	1.11%	1.11%
[28]	Андомин, Олег Влади	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004700000/rsl01004700...	Диссертации и авторефер	0%	1.09%
[29]	Красильников, Дмитр	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003310000/rsl01003310...	Диссертации и авторефер	0.11%	0.98%
[30]	Теплова, Лидия Евста	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002882000/rsl01002882...	Диссертации и авторефер	0.25%	0.92%
[31]	Грошев, Игорь Васил	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003394000/rsl01003394...	Диссертации и авторефер	0.19%	0.88%
[32]	Источник 32	http://www.5ballov.ru/referats/archive/40/5ballov-40464.zip	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.86%
[33]	Лазарев, Александр В	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003297000/rsl01003297...	Диссертации и авторефер	0%	0.85%
[34]	Организационно-адм	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635b3ac78b5c43b...	Интернет (Антиплагиат)	0.85%	0.85%
[35]	Галич, Анатолий Анд	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002632000/rsl01002632...	Диссертации и авторефер	0%	0.82%
[36]	Методические указан	http://do.gendocs.ru/docs/index-173216.html?page=4	Интернет (Антиплагиат)	0.81%	0.81%
[37]	Структура корпорати	http://uchebnikonline.com/menedgment/korporativne_upravlinn...	Интернет (Антиплагиат)	0.73%	0.77%
[38]	Формирование органи	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b2bc68b5d53a...	Интернет (Антиплагиат)	0.23%	0.73%
[39]	Тушева, Ольга Алекс	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004140000/rsl01004140...	Диссертации и авторефер	0.3%	0.7%
[40]	Организационная кул	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2ac68a5d43a...	Интернет (Антиплагиат)	0.52%	0.68%
[41]	Психология лидерств	http://referat-barnaul.ru/?disId=1&subId=54&workId=67525	Интернет (Антиплагиат)	0.44%	0.64%
[42]	Михайленко, Михаил	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...	Диссертации и авторефер	0.08%	0.6%
[43]	Шаповалова, Инна Се	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005027000/rsl01005027...	Диссертации и авторефер	0.04%	0.59%
[44]	Ганулич, Максим Але	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002629000/rsl01002629...	Диссертации и авторефер	0.09%	0.49%
[45]	Герасимова, Галина В	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005384000/rsl01005384...	Диссертации и авторефер	0%	0.47%
[46]	Самайбекова, Зейнегу	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003321000/rsl01003321...	Диссертации и авторефер	0%	0.45%
[47]	Скачать/bestref-1320..	http://www.bestreferat.ru/archives/40/bestref-132040.zip	Интернет (Антиплагиат)	0.45%	0.45%
[48]	Черных, Екатерина А	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002938000/rsl01002938...	Диссертации и авторефер	0%	0.43%
[49]	Источник 49		Цитирования	0.3%	0.3%
[50]	Сергушко, Светлана Е	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002608000/rsl01002608...	Диссертации и авторефер	0%	0.29%
[51]	Рупняк, Мария Влади	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003406000/rsl01003406...	Диссертации и авторефер	0.29%	0.29%