**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение…………………………………………………………………………...3

1. Теоретические основы корпоративной культуры
	1. Понятие и сущность корпоративной культуры…………….………...….6
	2. Виды и типы корпоративной культуры……………………….………...14
	3. Структура и содержание корпоративной культуры……………….…....18
2. Анализ корпоративной культуры на предприятии
	1. Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»……………..….....….23
	2. Анализ корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России»…………...29
	3. Оценка корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России»…….…….32
3. Совершенствование корпоративной культуры предприятия
	1. Совершенствование корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России»…………………………………………………………………..…...............35
	2. Эффективность изменений в корпоративной культуре ПАО «Сбербанк России»………..........................................................................………………….37

Заключение……………………………………………………………………….40

Список использованных источников…………………………………………...42

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях постоянного развития экономики для организации существует необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, сотрудниками и клиентами. Организацию можно рассматривать как коллектив, который имеет свои ценности, цели, задачи, миссию, стили руководства, все это связано между собой понятием корпоративная культура.

Корпоративная культура является неотъемлемым инструментом для повышения эффективности деятельности предприятия, который ориентирует всех сотрудников на достижение общих целей, развитие личностных и профессиональных качеств, а также эффективного взаимодействия всех подразделений предприятия. Опыт многих всемирно известных компаний показывает, что процветает и неуклонно движется вперед то компания, в который создан крепкий, дружный и сплоченный коллектив, где каждый член коллектива заинтересован в общем успехе, так как от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости для организации. Как показывает практика, организации с сильной корпоративной культурой развиваются и поднимаются на вершину быстрее всех.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что сегодня многие компании стараются разработать и реализовать эффективную корпоративную культуру, которая приведет организацию к успеху. Именно корпоративная культура предает организации собственный, неповторимый облик в глазах клиентов, партнером, конкурентов, что является очень важным фактором конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.

Корпоративная культура – это система ценностей, норм и убеждений, разделяемых всеми работниками организации, предопределяющая их организационное поведение, характер жизнедеятельности организации.

Культура Сбербанка – это особая среда, которая позволяет сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше.

Создание эффективной корпоративной культуры является важнейшей задачей руководителей организации. В банковских учреждениях к корпоративной культуре предъявляются специфические требования, которые связаны со спецификой деятельности организации: большая ответственность, концентрация внимания, защита коммерческой тайны – все это требует коллективных решений, взаимопомощи, высоких профессиональных качеств и психологической устойчивости.

Главная цель данной работы – провести анализ корпоративной культуры предприятия и разработать рекомендации по развитию корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк России».

На основании поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические основы корпоративной культуры;
* изучить технологии управления и принципы формирования;
* дать общую характеристику ПАО «Сбербанк России» и проанализировать корпоративную культуру предприятия;
* предложить варианты по совершенствованию корпоративной культуры «Сбербанка».

Объектом исследования данной курсовой работы является корпоративная культура в ПАО «Сбербанк России».

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе управления корпоративной культурой предприятия.

Теоретической основой для написания данной курсовой работы послужили российские и зарубежные авторы:

Абрамова, С. Г., Гуськова, Н. Д., Ерастова, А. В., Захаров, Д. К., Иванова, Е. А., Кибанов, А. Я., Козлов, В. В., Колестников, А. В., Крачковская, И. Н., Лапшова, О. А., Маслова, В. М., Полищук Е. В., Ружанская, Л. С., Тульчинский, Г. Л., Шейн Э. X.

Методологической базой исследования послужили методы и приемы научного исследования: анализ и синтез; и частные – статистический и схематический метод.

 Эмпирическая база исследования – учебники по экономической дисциплине, организационной структуре и структуре управления; основополагающие документы ПАО «Сбербанк России»; электронные информационные источники (Интернет).

Структура курсовой работы представляет собой введение, три главы, заключение и список использованных источников.

1. **Теоретические основы корпоративной культуры**
	1. **Понятие и сущность корпоративной культуры**

Развитие Российской экономической сферы связано в первую очередь с переходом страны с плановой экономики на рельсы рыночной, а также с переходом компаний на интенсивные источники развития. Такое положение дел обусловлено поиском путей наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов. Самым главным и ценным ресурсом любой организации являются сотрудники, которые принимаются на работу с главной целью, обеспечить устойчивое положение на рынке и гармоничное развитие. В связи с этим, корпоративная культура является наиболее эффективным инструментом целенаправленного управления кадрами организации.

В основе корпоративной культуры лежит коммуникация между сотрудниками. Коммуникация – это процесс передачи и обмена информацией между сторонами: индивидов, социальных групп, организацией, государства и общества. Коммуникация представляет собой сложный социальный процесс, который способствует взаимному приспособлению людей, обеспечивает взаимопомощь, координацию сложных социальных действий [11, с. 245].

Принято считать, что впервые понятие «корпоративная культура» ввел немецкий генерал, теоретик Хельмут фон Мольтке. Под этим термином он определял взаимоотношения в офицерской среде, основанные на нравственных нормах, традициях, а также принятых в военной сфере правилах поведения. Все эти аспекты придавали немецкой армии силу, мощь, монолитность. Отечественные специалисты, в свою очередь, также внесли большой вклад в изучение корпоративной культуры. Так, руководитель Центрального института труда А. К. Гастев писал: «Общая культура работника является предпосылкой его производственной, трудовой и корпоративной культурой» [7, с. 14]. Исходя из этого, можно сделать вывод, что Центральный институт труда занимался анализом влияния внешних факторов, прежде всего, степени культурного развития населения, на корпоративную культуру предприятия. Гастев доказывал взаимосвязь общего культурного уровня работника и его уровня технической культуры, культуры производства, культуры поведения в рабочем коллективе.

Еще одним этапом развития термина «корпоративная культура» являются 1950-е гг., именно в этот исторический период американский ученый М. Далтон провел исследования, раскрывающие закономерность возникновения, развития и становления корпоративной культуры. Затем в 80-е гг. У. Оучи, Т. Питерс на основе всех известных исследований ведущих экономистов сделали вывод о том, что компании с сильной корпоративной культурой зачастую являются более успешными, чем компании со слабой корпоративной культурой. Именно после данного факта в мире стали уделять больше внимания к данной проблематики.

В начале последнего десятилетия 20-го века американский ученый Э. Шейн в своей книге обобщил накопленные данные и сформулировал ясную и четкую концепцию корпоративной культуры, показал ее структуру, доказал роль в успехах и провалах организаций. Таким образом, именно с выходом в свет произведения Э. Шейна можно связать становление корпоративной культуры как научной дисциплины. С этого момента интерес к корпоративной культуре нарастал по всему миру, в том числе и в России [7].

Рассмотрим подходы к пониманию корпоративной культуры.

Антропологический подход основан на том факте, что каждая организация, как сообщество людей, создающих условия для удовлетворения основных потребностей, создает систему знаний и убеждений, которая позволяет работнику удовлетворять социальные, духовные потребности, а также побуждает работников самореализации.

Следовательно, компания, создав на предприятии благоприятную корпоративную культуру, способствует саморазвитию человека.

В свою очередь, сотрудник также оценивает компанию на предмет ее способности удовлетворить свои потребности. В этом смысле мы имеем право говорить о мотивирующем или демотивирующем влиянии контроля качества на персонал.

При аксиологическом (ценностном) подходе корпоративная культура является совокупностью материальных и духовных ценностей, достаточно сложной иерархией ценностей и традиций, значимых для конкретной организации. Данный подход заключается в признании и разделении коллективом определенной системы ценностей, гласно или негласно преобладающих в организации. Опираясь на данные ценности и традиции, работники компании организуют свою работу, объединяются для реализации сложных проектов.

Таким образом, принятие сотрудниками тех ценностей и традиций, которые существуют в организации, а также тиражирование данных аспектов в процессе внутреннего и внешнего коммуникационного обмена выступает основой существования предприятия.

В биолого-генетическом подходе корпоративная культура трактуется как определенный этап развития организации. В данном подходе реализуется соответствие сложившихся норм и правил поведения этапу жизненного цикла организации. Зачастую в компании стараются спрогнозировать меры изменения правил и норм в соответствии с задачами следующего этапа развития.

В Деятельностном подходе КК рассматривается как креативная, творческая и преобразовательная деятельность человека. В рамках данного подхода внутренняя среда компании является результатом сознательных и целенаправленных стараний, усилий всего коллектива по обеспечению благоприятных условий, которые позволяют процветать и развиваться бизнесу. Сформированная среда позволяет каждому работнику проявить свое креативное мышление и творческую активность.

Корпоративная культура с позиций институционального подхода представляет собой результат функционирования социально-правовых и административно-экономических институтов. В этом случае на первый план выходит деятельность органов и институтов, в том числе общественных, способствующих формированию и развитию той или иной культуры организации. Именно в рамках данного подхода следует различать корпоративную, организационную, предпринимательскую культуры, менталитет нации, поскольку такая позиция позволяет различать их происхождение и механизм реализации.

Интерналистский подход основан на том, что каждая организация представляет собой сложную совокупность внутренних факторов компонентов и элементов, которые, объединяясь, создают оригинальные и уникальные конфигурации КК. В этом подходе особый упор делается на взаимодействие внутренних связей, условий, обстоятельств, которые влияют на обстановку, изменение и развитие всей организации. К достоинствам данного подхода можно отнести то, что он позволяет увидеть самобытность, неповторимость, неординарность корпоративной культуры организации. Уникальность и индивидуальность достигается благодаря взаимодействию оригинальных и ни на кого не похожих людей.

Компративистский (сравнительный) подход подразумевает под собой сравнительное исследование КК с целью выявить лучшие бизнес-практики в управлении персоналом. Данная методология актуальна для России с учетом многонациональности нашей страны. Сравнительный подход базируется на выделении общих, универсальных принципов и закономерностей, которые возможно применить в своей организации, а также в этом подходе особое внимание уделяют нахождению особенностей, указывающих на уникальность отдельно взятых методов управления.

При рассмотрении организации как совокупности индивидуальных качеств, черт характера, особенностей работников используют психологический подход. В данном подходе наиболее пристальное внимание уделяется проблеме адаптации персонала, а также концентрируются на использовании особых, индивидуальных мотивационных механизмах [10].

Существует множество других подходов к пониманию КК, но я выбрал, по моему мнению, самые значимые. Обобщая описание подходов к изучению корпоративной культуры, я считаю, что понимание особых качеств и специфики описанных подходов позволяет руководителям с большей эффективность применять все инструменты для создания, становления и развития корпоративной культуры в организации [7].

В настоящий момент, в литературе существует великое множество определений корпоративной культуры. Анализом информационной базы и применением корпоративной культуры на практике занимались многие ученые - экономисты. В следствии этого, можно сказать, что единого понятия «корпоративная культура» не существует. Именно поэтому представим сравнительную характеристику определений. Это необходимо сделать для того, чтобы рассмотреть различия и общие черты понятия.

Таблица 1 ─ Сравнительная характеристика понятий КК

|  |  |
| --- | --- |
|  Ученые и экономисты | Понятие КК |
| А. Н. Крылов | «Совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами» [8]. |
| А. О. Блинов, О. В. Василевская | «Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения» [7]. |
| П. Б. Вейл | «Система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию» [8]. |
| П. Монтана, Б. Чарнов | «Корпоративная культура – это совокупность ценностей, традиций, обычаев и значений, которые делают организацию уникальной. Корпоративная культура - это характер организации, так как она воплощает в себе видение основателей организации» [1]. |
| К. Шольц | «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения» [6]. |
| В. А. Спивак | «Культура корпорации – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и собственным сотрудникам» [7]. |

После анализа данных определений можно сделать вывод, основываясь на одном определении невозможно говорить об одном конкретном, едином понятии корпоративной культуры, поскольку во всех определениях присутствуют отличия, которые указывают то, на сколько многогранен и обширен данный термин. В тоже время, несмотря на различия у каждого понятия есть общие черты, которые можно выделить:

1. КК – Совокупность идей, ценностей, традиций;

2. КК – Система отношений между сотрудниками;

3. КК управляет поведением людей в организации;

4. КК воплощает видение основателей организации.

Большинство авторов, сходится на том, что культура организации представляет собой сложную систему отношений между сотрудниками организации, которая придает каждой организации некий уникальный код, который отличает данную организацию от любой другой. Также корпоративная культура часто трактуется как набор правил, идей, ценностей принимаемые большей частью организации. КК – это философия и идеология управления, лежащая в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.

Таким образом, исход из всего вышесказанного можно составить свое определение корпоративной культуры: это система формальных и неформальных норм поведения, набор базовых убеждений, традиций, ценностей, а также индивидуальных и групповых интересов, которые разделяет каждый сотрудник организации. Корпоративная культура отражает видение владельцев, помогает предприятию выживать, развиваться, становится лучше и побеждать конкурентов. Именно благодаря сильной корпоративной культуре в организации устанавливается домашняя атмосфера, позволяющая компании, становится лучше. Компонентами корпоративной культуры являются:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения конфликтов;
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Главная цель корпоративной культуры достижение высоких экономических результатов посредством постоянного развития в сфере управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльного отношения сотрудников к руководству, а также создание положительного климата в коллективе. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него возникают потребности иного плана: в достижении достойного положения в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов. Корпоративная культура достаточно сложное явление, которое обладает рядом функций:

* имиджевая (данная функция культуры помогает создавать положительный внешний образ компании и, как следствие, привлекать новых клиентов и ценных сотрудников);
* мотивационная (вдохновляет работников на достижение поставленных целей и качественное выполнение своих прямых обязанностей);
* вовлекающая (способствует активному вовлечению каждого сотрудника в жизнь компании);
* идентифицирующая (способствует самоидентификации сотрудников. Позволяет сотрудникам понять свою ценность для компании, а также принадлежность к коллективу);
* адаптивная (направлена на помощь новым сотрудникам при их вливании в команду);
* управленческая (формирует нормы и правила управления коллективом);
* системообразующая (делает работу отделов системной, выверенной, четкой, упорядоченной и эффективной);
* маркетинговая (Основываясь на целях, миссии и философии организации разрабатывается стратегия восприятия и позиционирования компании на рынке) [9].

Корпоративная культура является очень важным элементом в жизнедеятельности компании, она существенно влияет на ее эффективность.

В связи с этим, руководство компании старается создать сильную корпоративную культуру, которая будет базироваться на понимании и его роли в системе организации.

Эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

– преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;

– согласованность, гармоничность в взаимодействиях между сотрудниками, то, что называется team job (командная работа);

– удовлетворенность работой;

– готовность к развитию и конкурентной борьбе, не смотря ни на какие трудности.

Говоря о корпоративной культуре необходимо сказать о корпоративной этике: это система моральных принципов, норм поведения, оказывающих регулирующее воздействие на отношения внутри организации и на взаимоотношения во внешней среде организации.

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, который отличает ее от других. КК создает систему социальной стабильности в организации, которая является чем-то вроде социального клея, который помогает объединить организацию и обеспечить ее неотъемлемые стандарты поведения. Ее нельзя считать чем-то заданным, абсолютным: она постоянно меняется в процессе изменения людей и событий в организации [2].

* 1. **Виды и типы корпоративной культуры**

Для полного и объемного изучения корпоративной культуры необходимо уделить внимание ее видам и типам. Рассмотрим подробнее виды корпоративных культур. Анализом и изучением видов корпоративной культуры занимались многие экономисты. Одним из таких был Джеффри Зонненфельд, который предложил свою уникальную типологию, где различают 4 типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая культура имеет свои яркие, отличительные особенности и в каждой из культур карьера сотрудников складывается по-разному [14, с. 104].

«Бейсбольная команда»: в данной корпоративной культуре самые важные и успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкурентная борьба на рынке рабочей силы. Работников низшего слоя, с низкими личными и профессиональными качествами быстро увольняют по инициативе работодателей. В данном типе культуры компании делают ставку на конкуренцию между сотрудниками, а также приветствуют активность и индивидуальность у своих «игроков». Такая атмосфера требует от работников инициативности, решительности и готовности в любой момент «броситься в бой». Такая атмосфера в «команде» требует от сотрудников инициативности, энергичности и готовности в любой момент «броситься в бой».

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, целеустремленностью, преданностью и гармонией между сотрудниками, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возрастных, опытных сотрудников. Карьерный рост медленный и постепенный. Компания ожидает от работника, что на каждом новом этапе он обязан повышать свои профессиональные навыки, также от служащего требуют, чтобы он знал все тонкости данный работы. Зачастую такие сотрудники имеют яркий ум, широкий кругозор, большие карьерные перспективы. Над персоналом не висит угроза увольнения за пассивное проявление своих индивидуальных и уникальных навыков, руководители предпочитают самостоятельно «лепить» нужных им сотрудников. В таких компаниях теплая, комфортная, можно сказать, домашняя атмосфера. Предприятие организовывает курсы повышения квалификации, чем воспитывают преданность и удерживают сотрудников в своей компании.

В организациях с «академической культурой» очень много молодых, талантливых, перспективных сотрудников, которые готовы работать в компании на протяжении долгих лет и согласны медленно, постепенно продвигаться по карьерной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое, что существенно ограничивает карьерный и личностный рост служащих.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом она предоставляет прекрасные возможности для решительных и уверенных в себе менеджеров, которые любят принимать вызов. «Оборотная культура» это чаще всего вынужденная мера. Такая позиция характерна для фирм, которые находятся на грани банкротства, на грани разрушения. Именно данная культура помогает найти топ-менеджера, который сможет удерживать компанию на плаву в сложный, кризисный период.

Корпоративную культуру встречается в каждой структурированной группе людей. Кроме того, чем дольше существует эта структура, тем мощнее она становится. В современной экономике выделяют множество различных подходов к типологии корпоративной культуры. Вот один из подходов, который актуален для современного менеджмента [9].

«Ролевая модель»: в данном типе взаимоотношения строятся на четкой регламентации правил и правильном распределении обязанностей. Каждый сотрудник выполняет свою роль маленького винтика в большом механизме. Главными особенностями данной модели являются: наличие строгой иерархии, определенных должностных инструкций, четких правил и норм поведения. Рабочий процесс продуман до мелочей, поэтому сбои в работе сведены к минимуму. Данная модель используется в больших компаниях, где количество сотрудников велико. Отличительными ценностями является надежность, осмысленность, практичность, а также стремление построить конкурентную и стабильную организацию. Ввиду этих особенностей и отличительных черт, компания которая использует такую модель не может быстро реагировать на изменения во внешней среде, поэтому «ролевая модель» наиболее эффективна в условиях стабильного рынка.

«Dream Team»: команда мечты или командная модель корпоративной культуры. В этой модели нет ни строгой иерархии, ни должностных инструкций, ни конкретных обязанностей. «Dream Team» это модель, в который нет подчиненных, все сотрудники равны и в связи с этим, в коллективе возникает неформальное, дружеское общение. Все решения принимаются сообща. Метод принятия решений выглядит следующим образом: собирается группа заинтересованных работников, которая выполняет поставленную задачу. Властными полномочиями обладает тот человек, который принял на себя ответственность за решение поставленного вопроса. Основополагающие ценности данной модели – командный дух, командная работа, креативность, неординарность, творчество, общая ответственность. Идеология – только работая вместе, можно достичь больших вершин. Такой тип характерен для современных, прогрессивных компаний, стартапов.

«Семья»: данный тип культуру выделяется наличием теплой, уютной, семейной атмосферы внутри команды. В этих условиях компания похожа на большую семью, а руководители выступают своеобразными мудрыми наставниками, к которым всегда можно обратиться за советом. Особенность такой модели является следование традициям, сплоченность, дружность и общность коллектива. Главная ценность – это сотрудники, а также клиентоориентированность компании. Все организации создано для людей и проявляется это в следующем: комфортные условия труда, социальная защита, поддержка в трудных ситуациях, поощрение, поздравления с важными датами и т.д. Мотивация является залогом успеха в организациях, которые применяют данную модель корпоративной культуры. Цитата, олицетворяющая данную модель – «стабильные позиции на рынке обеспечивают преданные сотрудники и лояльные клиенты».

«Рыночная модель»: такой тип корпоративной культуры выбирают коммерческие организации, которые ориентированы на прибыль. Команда состоит из амбициозных, целеустремленных людей, которые активно конкурируют друг с другом за самые лучшие условия (премия, хороший проект, повышение). Ценность сотрудником измеряется количеством прибыли, которую он добыл для компании. Существует четкая иерархия, а также прослеживается высокая адаптивность компании к внешним изменениям за счет сильных лидеров, которые готовы рисковать, если риск принесет прибыль. Ценность – репутация, прибыль, достижение поставленных целей, сильный и продуктивный лидер. Компания заточена на то, чтобы побеждать всех своих конкурентов. Это довольно циничная культура, которая зачастую существует на грани деспотичного управления.

«Фокус на результат»: Гибкая корпоративная политика организации, которая заточена на развитие и профессиональный рост сотрудников и компании в целом. Цель заключается в том, чтобы достичь результата и укрепить свои позиции на рынке. Здесь есть четкая иерархия и субординация. Лидер определяется уровнем своих профессиональных навыков (лучший руководит). Сотрудников не ограничивают конкретными задачами и должностными инструкциями. Наоборот, в этой модели работников привлекают к решению глобальных задач организации, давая развиваться и расти вместе с компанией. Ключевыми аспектами модели являются: нацеленность на результат, высокий профессионализм, стремление к достижению цели, свобода в принятии решений.

* 1. **Структура и содержание корпоративной культуры**

Корпоративная культура, выступающая сложным социальным и экономическим явлением, динамично меняющим формы своего проявления в зависимости от действия различных факторов внешней и внутренней среды, нуждается в постоянном наблюдении и изучении ее структурных элементов. На сегодняшний день выделяют три уровня корпоративной культуры [20]:

Поверхностный (символический) уровень: также исходя из классификации Эдгара Шейна, этот уровень часто называют «артефакты» – это видимые организационные объекты и процессы, то есть это все, что человек может увидеть, услышать, потрогать, следовательно, сотрудник легко сможет описать и рассказать об объектах этого уровня. К «артефактам» относятся: форма одежды, корпоративная символика, логотип компании, архитектура и дизайн рабочего здания, гимн, речевые обороты, обряды и ритуалы организации и т.д. Зачастую артефакты вытекают из более глубоких уровней культуры, они являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее существования. Обычно все эти элементы привносят в коллектив основатели, руководители и сотрудники.

Подповерхностный уровень: согласно классификации Шейна, этот уровень он трактует как провозглашаемые ценности. Этот уровень объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в каждодневном рабочем процессе сотрудников фирмы. Примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав». Провозглашаемые ценности и нормы задаются руководством компании как часть стратегии. Каждому сотруднику известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководитель достаточно настойчив в своем стремлении утвердить определенные ценности, если появляются артефакты, которые отражают значимость этих ценностей для компании, то это говорит о том, что ценность прошла проверку и на долгое время закрепилась в организации. Спустя время компании понимает, к успеху или к краху приведет выбранная ценность. Таким образом, если организация добьется успеха и достигнет намеченных целей, сотрудники обретут уверенность в том, что организация идет по правильному пути и отношение к этим ценностям станет другим. Ценности прейдут на более глубокий уровень – базовых представлений или глубинный уровень. А если организация не достигнет намеченных целей, то чаще всего в ней сменяется руководитель или прежний лидер пересматривает стратегию и политику компании. Как следствие, прежние ценности будут изменены или вовсе будут исключены из философии организации. В наши дни, ученые часто ограничиваются этим уровнем, так как следующий уровень заставляет столкнуться с непреодолимыми сложностями.

 Базовый (глубинный) уровень: Эдгар Шейн этот уровень определяет, как базовые представления. Американский психолог считает, что это основа, фундамент на котором стоит организация, это та часть культуры организации, которая может быть невидима для работников, но в тоже время она является непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений. Многие ученые говорят, что это неосознаваемый «воздух» корпоративной культуры, который не имеет запаха и вкуса, которым все дышат, но зачастую не замечают. Базовые представления – это «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что ещё более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Базовые представления имеют определенные философские аспекты, например, природа времени и пространства, природа истины и способы её обретения, правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития и т.д. Сотрудники, которые отрицают и не следуют базовым представлениям идут в разрез с другими работниками, рано или поздно они такие сотрудники покидают организацию, так как между ними и их коллегами возник «культурный барьер». Базовые уровень помогает сотрудникам воспринять все атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

В современной экономике ученые склонны дробить структуру корпоративной культуры, выделяя такие компоненты как: мировоззрение – представления об окружающем мире, которые определяют поведение сотрудников и характер отношений с коллегами, клиентами, конкурентами. Корпоративные ценности – все то, что является существенно важным для работника фирмы. Нормы – совокупность формальных и неформальных норм, которые организация предъявляет к своим сотрудникам. Стили поведения – уникальные, индивидуальные качества, характеризующие каждого работника компании. Психологический климат – атмосфера внутри фирмы, которая определяет отношение членов команды к друг другу и к труду. Все эти элементы работают как единое целое, именно совокупность этих компонентов дает полное представление о корпоративной культуре.

Анализом содержательной стороны занимались известные ученые Ф. Харрис и Р. Моран. Именно они предложили десять содержательных характеристик, которые будут свойственные любой корпоративной культуре:

1. осознание себя и своего места в организации (существуют разные культуры, в одних ценится сдержанность и маскировка работником своих внутренних проблем, в других, наоборот, поощряется открытость, эмоциональность и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
2. коммуникация в коллективе и язык общения (использование устного, письменного, невербального и любого другого вида коммуникации изменяется от организации; профессиональный сленг, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
3. внешний вид, дресс-код и представление себя на работе;
4. привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (сюда входят все аспекты, связанные с питанием сотрудников на предприятии);
5. осознание времени, отношение к нему и правильное использование рабочего времени;
6. взаимоотношения между сотрудниками (Влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, степень власти, образование, опыт, знания. Соблюдение этических норм; степень формализации отношений, полученная поддержка, принятые формы разрешения конфликтов);
7. ценности и нормы первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;
8. мировоззрение;
9. развитие и самореализация работника (постепенное развитие личных т профессиональных качеств, бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу, творческая обстановка или жесткая рутина);
10. трудовая этика и мотивирование (отношение к своему рабочему месту, достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Данные характеристики культуры организации в совокупности отражают философию корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и фактического положения дел для каждой характеристики, а тем, как они связаны и как они формируют профили определенных культур. Главной особенностью конкретной культуры является приоритет формирования ее основных характеристик, который определяет, какие принципы должны применяться в случае конфликта между ее различными компонентами.

1. **Анализ корпоративной культуры на предприятии**
	1. **Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»**

Публичное Акционерное Общество «Сбербанк» – российский коммерческий банк, самый крупный банк России и СНГ по целому ряду экономических показателей. Во времена Советского союза банк представлял собой систему Государственных трудовых сберегательных касс, а в 1987 году в рамках перестроечных реформ сберегательные кассы были реорганизованы в Сберегательный Банк СССР – так знакомый нам финансовый институт получил известное на весь мир название. 22 марта 1991 года на общем собрании акционеров был учрежден Акционерный Коммерческий Сберегательный Банк Российской Федерации. В момент распада СССР именно «Сбербанк» сохранил все свои функции и был единственным банком, который успешно функционировал [15]. Тем не менее в связи с тяжелой экономической ситуацией в начале 90-ч годов 1 января 1992 года Сберегательный банк СССР прекратил свое существование. Ровно через 9 лет после исчезновения 1 января 2001 года была произведена реорганизация.

Среди сотрудников банка очень популярна фраза: «Все только начинается», но при это все работники помнят о своей богатой, насыщенной и очень интересной истории. На сегодняшний день «Сбербанк» – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики Контроль над «Сбербанком» осуществляет Центральный Банк Российской Федерации, которому принадлежит 50 % уставного капитала плюс одна голосующая акция. Также акционерами являются крупные международные и российские инвесторы. Доля физических лиц в УК банка составляет около 2,84 %, иностранные инвесторы представлены 45 %. Доля Сбербанка в общем объеме активов российского банковского сектора составляла на конец 2018 года 30,2 %; на рынке вкладов физических лиц – 30,2 %; кредиты, выданные физическим лицам – 41,3% [12].

Миссия банка: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовать устремления и мечты» [16]. Миссия компании подчеркивает значимость «Сбербанк России» для населения и российской экономики, а также говорит о том, что банк не стоит на месте и ставит перед собой новые все более высокие цели. В достижении этих целей «Сбербанк» акцентирует внимание на том, что без профессиональных, преданных, амбициозных сотрудников достижение намеченных целей невозможно. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей и философия компании. Ценности компании заключаются в следующем: правильное отношение к работе, грамотно выстроенная коммуникация с коллегами, соблюдение главных норм и принципов организации, а также внутренний компас, который помогает принимать верные решения.

«Сбербанк» является юридическим лицом и вместе со своими филиалами, которые не наделены правами юридических лиц, и структурными подразделениями составляют единую систему «Сбербанк России». Филиальная сеть Сбербанка России расположена на всей территории страны.

В состав ПАО «Сбербанк России» входят:

1. АО «Сбербанк Управление Активами»;
2. ООО СК «Сбербанк страхование»;
3. Корпоративно-инвестиционный бизнес Сбербанка России;
4. АО «Сбербанк Лизинг»;
5. ООО «Страховой брокер Сбербанка»;
6. СК «Сбербанк страхование жизни»;
7. Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка;
8. ООО «Сбербанк Капитал»;
9. ООО «АктивБизнесКоллекшн»;
10. «Спецдепозитарий Сбербанка»;

В составе Сбербанка 12 территориальных банков, отвечающих за функционирование более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 22 странах мира, включая РФ, Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы. Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России. Клиентская система Сбербанка насчитывает свыше 150 миллионов пользователей по всему миру.

Для того чтобы понять, как функционирует система и какая существует система взаимосвязей, рассмотрим организационную структуру ПАО «Сбербанк России».



Рисунок 1 – Организационная структура управления «Сбербанк» [17]

В структуру управления банка входят:

* Общее собрание акционеров – высший руководящий орган Сбербанка России. Собрание акционеров проводится один раз в год. На этом собрании акционеры принимают решения по всем важным вопросам деятельности банка. Также на собрании акционеров решают следующие вопросы: утверждение годового отчета, отчет руководства, размер и порядок выплаты дивидендов, план развитие компании на следующий год, а также стратегию развития банка и совет банка;
* Наблюдательный совет;
* Правление Банка. Возглавляет это структурное подразделение Президент и Председатель Правления банка.

Президентом и Председателем Правления Банка с ноября 2007 года является Герман Оскарович Греф. Первыми заместителями являются Ведяхин Александр Александрович и Хасис Лев Аронович [17].

Сбербанк отличается от всех своих конкурентов широким спектром финансовых продуктов и услуг. Сбербанк достаточно универсален. У него нет и не будет узкой специализации. Банк развивается комплексно и всесторонне в разных направлениях. С развитием технологий и неуклонным продвижением компаний в онлайн сферу «Сбербанк» предлагает новые форматы обслуживания и самые последние технологии. У клиентов есть возможность производить все необходимые банковские операции, не выходя из дома (возможности «Сбербанк онлайн» и «Мобильный банк»). Также «Сбербанк» старается развивать сеть платежных терминалов и банкоматов, поскольку это повысит качество обслуживания клиентов.

Уникальный банковский продукт является результатом деятельности «Сбербанк». В связи с эти, существуют направления этой деятельности, которые банк постоянно совершенствует и развивает.



Рисунок 2 – Направления деятельности БП «Сбербанк» [4]

Все продукты и услуги Сбербанка:

1. Кредиты:
* Потребительские кредиты;
* Образовательные кредиты;
* Ипотечные кредиты;
* Кредитные карты;
* Рефинансирование.
1. Жилищные программы, реализуемые с участием ПАО Сбербанк:
* «Жилище»;
* Норильск-Дудинка;
* «Обеспечение жильем молодых семей»;
* «Устойчивое развитие сельских территорий».
1. Вклады:
* Срочные вклады;
* Сберегательный сертификат;
* Вклады Онлайн;
* Вклады для расчетов;
* Выплаты АСВ;
* Компенсация по вкладам;
* Розыск счетов;
* Специальные (рублевые) счета.
1. Банковские карты:
* Кредитные карты;
* Дебетовые карты;
* Карты с индивидуальным дизайном;
* Карты в подарок;
* Социальная карта;
* Универсальная электронная карта;
* Курсы конверсии валют.
1. Переводы:
* Переводы по России
* Переводы за рубеж
1. Платежи:
* Автоплатежи
* Оплата услуг
* Оплата налогов
* Погашение кредитов других банков
1. Инвестиции и ценные бумаги:
* Металлические счета
* Онлайн брокерские услуги
* Депозитарное обслуживание
* ПИФы
* Доверительное управление
* Векселя и сертификаты
* Выкуп ценных бумаг СССР
1. Страховые и пенсионные программы:
* Страховые программы
* Пенсионные программы
1. Дополнительные услуги:
* Аренда сейфов
* Драгоценные металлы и монеты
* Наличная валюта

Таким образом, В настоящее время ПАО «Сбербанк России» является самым надежным, технологичным, доминантным и самым развивающимся банком России. Сбербанк предоставляет самый широкий спектр продуктов и услуг, которые позволяют значительно отрываться от конкурентов по такому важному экономическому показателю, как прибыль. Прибыль крупнейшего банка страны за 2018 год составила 42 % от общего финансового результата всех прибыльных банков, и равнялась 811,1 млрд. рублей. Для примера, на втором месте банк «ВТБ» с годовой прибылью 256,6 млрд. рублей [12]. Подытожив, можно сказать, что ПАО «Сбербанк России» является неоспоримым лидером на рынке розничных банковских услуг. Постоянная стабильность, финансовая устойчивость и ежегодный рост ведущих экономических показателей позволяет банку привлекать новых клиентов и поддерживать доверие у старых.

* 1. **Анализ корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России»**

В условиях современной рыночной экономики рынок выдвигает особые требования к корпоративной культуре организации. «Сбербанк» имеет свою корпоративную культуру, которая является неким фундаментом для деятельности организации. Культура банка распространяется абсолютно на всех сотрудников, независимо от их должности, возраста, опыта работы, все это делает сотрудников компании единым целым. Именно вовлеченность всех сотрудников компании в корпоративную культуру банка позволяет Сбербанку долгое время занимать лидирующие позиции в банковском секторе.

«Сбербанк» считает персонал своим важнейшим активом и основой конкурентоспособности. Ведущий банк России управляет человеческими ресурсами таким образом, чтобы обеспечить реализацию Стратегии и создать условия для развития личностных и профессиональных качеств сотрудников независимо от вероисповедания, политических предпочтений, пола и возраста.

Культура Cбербанка – это особая среда, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше [16].

«Сберегательный банк России» старается формировать культуру таким образом, чтобы она соответствовала ценностям банка, с одной стороны, и была бы комфортна для разностороннего развития и реализации амбиций сотрудников, с другой. Банк считает, что их главной задачей является сделать все возможное, чтобы сотрудники чувствовали себя единым целым и у них было ощущение, что они причастны к одному общему делу – развитию и продвижению банка вперед.

В Сбербанке для отражения культуры используют следующие документы:

Корпоративный кодекс банка. Этот документ регламентирует взаимоотношения между сотрудниками внутри организации, а также между клиентами. Он позволяет воплощать некоторые идеи на практике (признаваемые ценности, стандарты управления, правила и нормы поведения, дресс-код, политику в отношении персонала, корпоративную стилистику). В этом документе указаны добровольные обязательства перед клиентами и сотрудниками, и наоборот, обязательства персонала по отношению к банку и тем, кто пользуется услугами банка.

Цель Корпоративного кодекса – закрепление корпоративных ценностей банка, этических норм и правил поведения сотрудников Сбербанка, обеспечение осознания сотрудниками своей роли в реализации миссии банка.

В корпоративной культуре банка существует много положительных черт, например:

1. наличие фирменной униформы (одежды делового стиля);
2. массовая символика предприятия (ручки, блокноты, рамки, папки, значки и т.д.);
3. рациональная система обучения новичков (выделю два этапа: первый, прохождение испытательного срока, который поможет вникнуть в работу и лучше адаптироваться на новом рабочем месте, второй, закрепление опытных наставников, которые помогут разобраться в специфике работы);
4. празднование Дня Рождения банка;
5. комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);
6. проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды за город, совместные корпоративные мероприятия и т.д.

К тому же, очень примечательным является и то, что многие сотрудники знают миссию, цель, стратегию, задачи и структуру своей организации. Также на 2018 год «сотрудники Y» составляют 50 % от общей численности персонала организации. Согласно теории Дугласа Макгрегора, «сотрудники Y» используют весь свой интеллект, потенциал, профессионализм. Отождествляют достижение цели организации со своими интересами. Это своего рода отличники, которых не нужно контролировать и не нужно заставлять работать [14].

Секрет успешной корпоративной культуры банка строится на трех ключевых фразах:

1. Я – лидер, то есть Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг. Я честен с собой, коллегами и клиентами. Я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен;
2. Мы – команда, здесь все сводится в тому, что мы один единый коллектив, который обязан помогать друг другу. Только совместное развитие поможет достичь нужного результата;
3. Все – для клиента, здесь отражена главная философия банка. Вся наша деятельность построена вокруг и ради клиента [16].

Если мы рассматриваем корпоративную культуру компании, то стоит затронуть корпоративные ценности. Ниже представлены корпоративные ценности Сбербанка [4]:

1. Банк стремится к наивысшим стандартам обслуживания клиентов и совершенствованию банковских продуктов и услуг;
2. Банк соблюдает законы, этические нормы и правила честного ведении бизнеса, безусловно выполняет свои обязательства и дорожит своей репутацией;
3. Банк не финансирует экологически вредные и социально опасные производства, проекты и программы;
4. Банк учитывает социальную значимость своей деятельности и рассматривает социальный фактор наряду с экономическим;
5. Банк дорожит своими сотрудниками, создает условия, при которых каждый работающий в нем имеет возможность полностью реализовать свои способности, проявляет заботу о своих ветеранах. Банк чтит лучшие традиции российского предпринимательства, способствует их возрождению, сохранению и развитию.
	1. **Оценка корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России»**

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что ПАО «Сбербанк России» – это мощная организация с великолепно развитой корпоративной культурой. Банк убежден, что сотрудники – это главное достояние компании, поэтому компания строит отношения с сотрудниками на трех важных принципах:

* долгосрочного сотрудничества
* взаимного уважения
* безусловного исполнения взаимных обязательств

Компания стремится к тому, чтобы каждый сотрудник проявлял уважительное отношение к традициям, нормам, ценностям и истории Банка, искренне гордился тем, что он работает в Сбербанке России.

Банк ценит в своих сотрудниках честность, порядочность, профессионализм, организованность, внутреннюю культуру и самодисциплину, умение работать на результат.

Банк поддерживает баланс между личными интересами сотрудников и интересами Банка: развитие сотрудников, заботится о здоровье и благополучии сотрудников и членов их семей. Банк создает все необходимые условия, которые позволяют каждому сотруднику реализовать свой потенциал и свои амбиции.

Цели банка достигаются объединением усилий всех сотрудников «Сбербанк», созданием и поддержанием прекрасной и высокопрофессиональной атмосферой в коллективе, а также своевременным реагированием на меняющиеся требования и вызовы рынка [4].

Очень важным показателем эффективной корпоративной культуры служит репутация и надежность банка. «Сберегательный банк России» дорожит своей репутацией, а также старается постоянно укреплять ее, путем качественного выполнения всех обязательств перед клиентами, сотрудниками и акционерами.

Деловая репутация характеризуется надежностью, стабильностью, успехом. Надежность - основа репутации самого народного Банка, которая привлекает и удерживает клиентов. Устойчивость Банка, его доходность и эффективность управления ориентиры для клиентов.

Безусловно, в «Сбербанке» есть недостатки существующей корпоративной культуры:

* отсутствие письменно закрепленных правил и норм поведения;
* отсутствие легенд и мифов, которые придают некий шарм компании;
* отсутствие конкурсов профессионального мастерства, где сотрудники могли бы конкурировать. Я считаю, что рост и развитие возможно только при наличии конкурентной борьбы.

Таким образом, ПАО «Сбербанк России» – это та компания, где ценят и уважают сотрудников, которые успешно справляются со своими обязанностями, ценят в работниках лучшие качества и черты. Также в компании присутствуют все составляющие корпоративной культуры. На основе этого можно говорить о том, что «Сбербанк России» имеет сильную корпоративную культуру.

1. **Совершенствование корпоративной культуры предприятия**
	1. **Совершенствование корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России»**

Корпоративная культура является неотъемлемым и очень важным фактором для успешного функционирования абсолютно любой компании. На сегодняшний день, каждый руководитель должен знать, что корпоративная культура является своеобразной мерой измерения успешности компании. Сильная, сплоченная и целеустремленная команда, которая объединена общими ценностями, намного эффективнее и быстрее справится со стоящими задачами, чем разрозненный коллектив, который не имеет единения между сотрудниками и не получает помощи и поддержки от коллег. Корпоративная культура содержит в себе мощный потенциал позитивного влияния на трудовой коллектив и, если им умело воспользоваться, можно добиться высоких результатов.

Корпоративная культура ПАО «Сбербанк» по большей части представляет собой эффективную и правильно выстроенную культуру, которая помогает им оставаться на лидирующих позициях долгие годы.

Как нам кажется, банку стоит обратить внимание на следующие проблемные места в области корпоративной культуры:

* постепенное планомерное развитие собственного бренда;
* переутомление персонала

Эти проблемные зоны связаны со спецификой деятельности, то есть компания слишком значимая для российской экономики, следовательно, к ней приковано много внимания, велика ответственность, а также не стоит забывать, что это крупнейший банк СНГ и, действительно, большую роль играет взаимодействие с клиентами и коллегами.

Развитие бренда: очень нравится то, что «Сбербанк» гордятся своей историей и название компании остается неизменным на протяжении долгого времени. Нейм четко иллюстрирует деятельность организации [19]. На данный момент, главное недовольство клиентов заключается в том, что им приходится сталкиваться с низким качеством обслуживания и очередями. Для репутации бренда это довольно существенные минусы, которые могут заставить клиентов уходить в другие более прогрессивные банки, например, «Тинькофф Банк». Важно закрепить правила общения с клиентом в корпоративном кодексе, а также постоянно повышать уровень обслуживания путем мотивации сотрудников (например, введение специальной кнопки с оценкой обслуживания для клиентов с последующим премированием лучших сотрудников). Для того, чтобы уменьшить очереди в отделениях следует ознакомить клиентов с информацией по операциям, которые они могут выполнить самостоятельно с помощью терминалов или онлайн банка. Возможно стоит упростить некоторые процедуры (например, такая простая и быстрая процедура, как получение карты. На своем примере я убедился, что это процедура занимает слишком много времени для клиентов. Порой приходится сидеть по 1,5 – 2 часа, чтобы получить свою карту. Стоит ввести услугу: «Привоз карты на дом», то есть вы заказали карту на сайте, а курьер привез ее домой в удобное для вас время).

 Сбербанк – сильный бренд, однако низкое качество обслуживания, характерное для всех государственных и около государственных структур в России, вызывает у потребителя стойкие негативные ассоциации. Для повышения лояльности клиентов также необходимо установить прочную обратную связь: здесь важно идти на контакт с уже недовольными клиентами, стремясь изменить их отношение от негативного к нейтральному или положительному.

Борьба с переутомлением и перегрузкой сотрудников: для того чтобы подобных проблем не возникало необходимо в каждом отделении банка открыть комнаты отдыха, куда может прийти каждый сотрудник и отдохнуть в вое обеденное или личное время. Это позволит сотрудникам работать более эффективно и выполнять поставленные задачи с еще большим упорством и энтузиазмом. Также в Сбербанке отсутствует четкий график перерывов на обед. Необходимо определить обеденное время для каждого специалиста всех отделом.

Очень значимой проблемой в Сбербанке является избыточный бюрократизм, который негативно сказывается на корпоративной культуре. Для решения этой проблемы надо ослабить уровень бюрократизма, поскольку некоторые данные можно получать из сторонних организаций, которые сотрудничают со Сбербанком.

* 1. **Эффективность изменений в корпоративной культуре ПАО «Сбербанк России»**

В условиях рыночной экономики перед руководителем компании постоянно возникает проблема эффективности ее деятельности. Только высокая ликвидность и рентабельность может обеспечить достаточный конкурентный потенциал, который можно будет конвертировать в коммерческий успех компании. Именно корпоративная культура помогает добиться эффективности ряда экономических показателей: рост производительности труда сотрудников, повышение качества продукта и услуг и т.д. По мнению многих российских и зарубежных ученых-экономистов корпоративная культура связана с достижением наилучших социально-психологических условий на предприятии, таких как: создание условий для творческого эффективного труда, создание условий для социального мира и партнерства, создание интересов общества и государства [13].

В современном мире уделяется особое внимание развитию культуры. Анализ и развитие положительных тенденций корпоративной культуры позволяют повысить управляемость любого экономического объекта, а в следствии с этим и эффективность деятельности предприятия даже в условиях неопределенности внешней среды. Культурные аспекты все чаще рассматриваются как важное средство, при помощи которого предприятия могут обеспечить себе стабильность и процветание и оставаться конкурентоспособными даже в период кризиса.

По нашему мнению, идеальной корпоративной культуры не существует. У каждой компании есть свои достоинства и недостатки, которые компания стремится совершенствовать. Постоянное совершенствование корпоративной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало, которое может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования предприятия, поэтому прогрессивные руководители рассматривают корпоративную культуру, как достаточно сильный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех сотрудников на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие [13].

После проведенных преобразований, компания однозначно усилить восприятие своего бренда не только на российском рынке, но и на мировом. Также компания сможет оторваться еще сильнее от своих конкурентов и станет абсолютным гегемоном в сфере розничных банковских услуг. Благодаря комплексу мероприятий, банк сможет может подняться со 139 места до первой сотни в рейтинге самых дорогих брендов мира. Поскольку «Сбербанк» является кровеносной системой российской экономики, следовательно, изменения приведут к росту нашей экономики и улучшению жизни граждан.

Успех компании во многом зависит от позитивной корпоративной культуры. Такие культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, способствуют упрощению сотрудничества. Наиболее важным фактором позитивной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на работников, планомерное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты с большим опытом работы. Предлагаемые мероприятия позволят снять с сотрудников переутомление и позволят им работать более эффективно. Ведь, успешность работника в результате становится основанием и для успешной деятельности предприятия.

Подводя итог можно сказать, что при умелом и правильном использовании корпоративной культуры можно привести предприятие к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты. Исходя из этого, корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всего предприятия, быть адекватной к современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия, она должна содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

В наши дни, существует множество различных определений термина «корпоративная культура», однако авторы сходятся на том, что корпоративная культура – это система ценностей, норм и убеждений, разделяемых всеми работниками организации, предопределяющая их организационное поведение, характер жизнедеятельности организации. Также авторы убеждены, что именно корпоративная культура придает каждой организации уникальность и исключительность каждой организации. Корпоративная культура способствует развитию сотрудников, регламентирует нормы и правила поведения, устанавливает правила разрешения конфликтов, определяет роль и место каждого сотрудника, создает внутренний и внешний имидж организации, а также развивает бренд компании.

Существует большое количество различных видов корпоративных культур, но все они содержат обряды, ритуалы, церемонии, символы, девизы и лозунги. Особое место в корпоративной культуре занимают ценности, которые могут включать миссию фирмы, «лицо» фирмы, способы принятия решений, стиль руководства, обращение с людьми, характер контактов, дисциплину и т.д. За счет формирования ценностей корпоративная культура может значительно влиять на организационную эффективность.

Проанализировав корпоративную культуру предприятия ПАО «Сбербанк России» можно отметить её принадлежность к культуре задачи, характеризующейся ориентацией на результат, высокой адаптацией к внешним условиям, деловой стиль одежды, четкость и быстроту действий сотрудников, дисциплинированность, демократичный стиль руководства, честность и простота организационного устройства.

На основе этих характеристик можно сделать вывод об особенностях корпоративной культуры и организации в целом. ПАО «Сбербанк России» – это компания, в которой упор делается на сотрудников и на их коммуникацию в коллективе. В банке гордятся своими кадрами за то, как они выполняют работу. Главные ценности организации интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Она обладает предельной ясностью приоритетов, руководство информирует работников о задачах предприятия и активно их вовлекает в решение этих задач. Организационная культура Банка ориентирована на личностный подход и вместе с тем объединяет сотрудников в единое целое. На основе исследований можно говорить о том, что ПАО «Сбербанк России» имеет сильную корпоративную культуру.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамова, С. Г., Костенчук И. А. О понятии «корпоративная культура». М.: Экзамен, 2011. – 290 с.
2. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы организации // [Электронный ресурс] / Мир знаний. – Электрон. дан. – М., 2019. – Режим доступа: http://mirznanii.com/info/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-effektivnost-rabotyorganizatsii\_166778/ (дата обращения: 31.05.2019).
3. Гуськова, Н. Д., Крачковская, И. Н., Ерастова, А. В., Родин, Д. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с.
4. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е. А. Иванова, Л. В. Шишкина. – М.: Феникс, 2011. – 256 с.
5. Кибанов, А. Я., Захаров, Д. К., Коновалова, В. Г. Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 572 с.
6. Козлов, В. В. Корпоративная культура. Учебник / В. В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 304 с.
7. Колестников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 167 с.
8. Корпоративная культура // [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энцикл. – Электрон. дан. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) (дата обращения: 15.05.2019).
9. Корпоративная культура: типы, элементы, функции // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremennom-biznese/> (дата обращения: 15.05.2019).
10. Лапшова, О. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 406 с.
11. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.
12. Обзор банковского сектора в 2018 году // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092/> (дата обращения: 04.06.2019).
13. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2012. – №3. – С. 183-185. – URL: https://moluch.ru/archive/38/4403/ (дата обращения: 05.06.2019).
14. Ружанская, Л. С. Общий менеджмент: Учебное пособие / Л. С. Ружанская, И. В. Котляревской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 116 с.
15. «Сбербанк» – История территориального Банка // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/territory/history> (дата обращения: 04.06.2019).
16. «Сбербанк» – Миссия и ценности // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission> (дата обращения: 04.06.2019).
17. «Сбербанк» – Правление // [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/ board?\_ga=2.41751842.1836082628.1559678148-1854983136.1559678148 (дата обращения: 04.06.2019).
18. Совершенствование корпоративной культуры [Электронный ресурс]: личностный рост и развитие человека. – Электрон. дан. – [Б.м.].,2010-2013. – URL: http://psychomedia.org/articles/365 (дата обращения: 04.06.2019).
19. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 255 с.
20. Шейн Э. X. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.