Введение

Актуальность темы данного исследования обусловлена несколькими обстоятельствами:

* во-первых, современные рыночные отношения диктуют предприятиям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой корпоративной культурой;
* во-вторых, грамотная разработка и реализация корпоративной культуры способствует повышению эффективности работы предприятия;
* в-третьих, корпоративная культура позволяет предать организации собственный, неповторимый облик в глазах клиентов и партнеров, что является достаточно важным фактором конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.

Закономерный интерес первых лет преобразований российского предпринимательства сводился к проблемам структурной реорганизации и поиску инвестиций. Но постепенно этот интерес дополнился осознанием того, что подлинное реформирование предприятия возможно только при условии овладения им новой культурой, предлагающей формирование отличной от прежней системы ценностей.

Совершенствование корпоративной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования корпораций.

Только в последние годы корпоративную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания управления компанией.

Однако взрыв интереса к этой проблематике не объясняется ее новизной, это свидетельство накопленного понимания основ и закономерностей социальных структур. На Западе давно поняли, что основой жизненного потенциала организации является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами одной компании; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что, плохо. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе.

Таким образом, актуальность данной темы определяется необходимостью повышения управляемости социально-экономического положения предприятия, и, как следствие, повышение эффективности его деятельности на основе формирования и совершенствования рациональной корпоративной культуры.

Степень научной разработанности. Исследование данной темы было бы невозможно без работ таких зарубежных авторов, как Э.Шейн,[[1]](#footnote-1) Т.Янц,[[2]](#footnote-2) К.Камерон и Р.Куинн.[[3]](#footnote-3)

В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Наиболее интересными представляются работы В.А.Спивака[[4]](#footnote-4) и В.В.Томилова,[[5]](#footnote-5) а также А.В.Бандурина,[[6]](#footnote-6) И.Н.Герчиковой[[7]](#footnote-7) и др.

Целью данной курсовой работы является исследование влияния корпоративной культуры, оказываемого на деятельность организации.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

* определить понятие корпоративной культуры;
* изучить элементы, модели и типы корпоративной культуры;
* выявить факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, и пути ее формирования;
* рассмотреть методы оценки эффективности корпоративной культуры;
* проанализировать сложившуюся корпоративную культуру одной из корпораций и разработать рекомендации по улучшению ее состояния.

Объектом данной курсовой работы является корпоративная культура как элемент корпоративного управления, а предметом – ее взаимосвязь с эффективностью деятельности предприятия.

Структура работы определяется логикой проведенного исследования. Курсовая работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

**Глава 1. Корпоративная культура как составляющая корпоративного управления**

Корпоративное управление строится на базе отработанных и действенных норм корпоративной культуры в сфере финансов, ценных бумаг, управления, трудовых взаимоотношений, контрактных обязательств, договорной деятельности, организационных структур, маркетинга. Во всех принципиальных решениях предприятия должен быть достигнут баланс интересов всех участников корпоративных отношений (потребителей, служащих, поставщиков, акционеров, местного населения и общества в целом), что повышает их важность и значимость.

Для этого, как правило, разрабатывается и утверждается перечень документов, регламентирующих правила взаимоотношений и устанавливаю-щих структуру в рамках корпоративной среды, который может включать в себя кодекс поведения; рекомендации по оплате труда и вознаграждению служащих, обеспечению равных прав для служащих, свободу самовыражения; нормы и правила, касающиеся охраны окружающей среды, обеспечения здоровья и безопасности на рабочем месте; нормы и правила, предписывающие постоянную заботу о повышении качества производимых товаров и услуг, проведение приемлемой политики ценообразования; нормы и правила, определяющие приоритеты благотворительной деятельности; программы информирования, подготовки и обучения менеджеров проблемам корпоративных отношений. Все это является необходимым элементом формирования корпоративной культуры предприятия.

**1.1. Определение корпоративной культуры**

Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и этического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей). В более узком смысле – сфера духовной жизни людей. Такое определение приводится в энциклопедическом словаре и принято в социологии.

В конце XX века этим понятием стали пользоваться менеджеры и исследователи организаций, обозначающие этим понятием общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо.

Для того чтобы понять, как культура может влиять на эффективность работы предприятия, необходимо определить концепцию культуры. Рассмотрим некоторые из определений:

* В.В. Томилов дает этому понятию следующую трактовку: «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [17, с.28].
* В.А. Спивак определяет корпоративную культуру, как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [14, с.118].
* В.Д. Козлов считает, что корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития [7, с.15].

Из зарубежных авторов наиболее полное определение корпоративной культуры дал Эдгар Шейн, определяющий ее как совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам [21, с.56].

Можно выделить следующие наиболее существенные признаки корпоративной культуры, определяющие ее специфику [2, с.43]:

* многоуровневость, то есть создание нескольких уровней управления (например, государственный, корпоративный, отраслевой, уровень технологической цепочки, уровень отдельного предприятия);
* многопотоковость, то есть что деятельность организации разбивается на потоки, каждый из которых является объектом управления (в рамках предприятия могут действовать производственный поток, финансовый поток, информационный поток, кадровый поток);
* масштабируемость, то есть применение как можно большего числа однотипных универсальных методов управления на различных уровнях и в различных потоках системы;
* синергизм, то есть многокритериальное управление всеми уровнями и потоками объекта управления для достижения общих целей организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура – это совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности корпорации, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной корпорации.

**1.2. Структура и основные элементы корпоративной культуры**

Множественность существующих определений корпоративной культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления чаще всего не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, так называемая сущность культуры [21, с.111]. Между этими двумя полюсами находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для ее представления (см. приложение 1).

Артефакты являются самым поверхностным уровнем, включающим все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой.

Артефакты включают в себя зримые группы, такие как:

* архитектура материального окружения организации;
* ее язык;
* технология и продукты деятельности;
* ее стиль, воплощаемый в манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией;
* описание принятых ценностей;
* внешние ритуалы;
* корпоративные праздники и церемонии.

Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы.

Характерная особенность данного уровня в том, что артефакты просто наблюдать и достаточно легко подметить, но сложно растолковать, распознать их истинное значение без более глубокого анализа. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на уровнях ее ценностей и базовых представлений. По мнению Э.Шейна особую опасность представляют попытки определения глубинных представлений на основе исследования одних только артефактов, поскольку такие интерпретации неизбежно оказываются проекциями собственных чувств и реакций исследователя.

Каждый аспект жизни группы связан с определенными артефактами, вследствие чего возникает проблема классификации.

Если наблюдатель достаточно долго живет в группе, значение артефактов со временем становится ему более ясным. Если же он хочет достичь того же уровня понимания за непродолжительное время, ему необходимо подвергнуть анализу провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе обыденных инструментальных принципов, которыми руководствуются члены группы.

Провозглашаемые ценности. Весь опыт группы, в конечном счете, является отражением чьих-то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что, должно быть, отличается от того, что есть на самом деле. При создании группы или при обращении ее к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый ее шаг является отражением чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода к решению проблемы, в дальнейшем могут стать лидерами, однако группа как таковая на этом этапе еще не обладает коллективным опытом, поскольку еще не выработала механизма выхода из новой для нее ситуации. По этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверенно в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий, и ее участники не увидят их результатов, она не будет обладать общим базисом для понимания истинного положения дел. Если менеджер убедит группу действовать в соответствии с его предположением, а последнее оправдает себя и группа убедится в успехе его применения, тогда воспринятое предложение, подвергнется познавательной трансформации. Сначала оно превратится в групповое понятие или убеждение, а затем станет групповым представлением (если основывающееся на нем действие по-прежнему будет успешным).

Поддерживаемые ценности – это ценности и нормы поведения, декларируемые и исповедуемые группой. К поддерживаемым ценностям относят: философию и декларируемые принципы работы; корпоративные цели, которые она перед собой ставит, стратегии достижения поставленных целей.

Поддерживаемые ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в корпорации, несомненно, являются ядром корпоративной культуры. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы [15, с.12]. Применительно к корпоративной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя следующее:

* предназначение корпорации и ее «лицо»;
* старшинство и власть;
* значение различных руководящих должностей и функций;
* обращение с людьми;
* критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
* организация работы и дисциплина;
* стиль руководства и управления;
* процессы принятия решений;
* распространение и обмен информацией;
* характер контактов;
* характер социализации;
* пути разрешения конфликтов;
* оценка эффективности работы.

Корпоративная философия является одной из ключевых составляющих корпоративной культуры и представляет собой полное, развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются сотрудники фирмы или участники проекта [20, 135].

Наиболее важными при рассмотрении корпоративной философии являются следующие моменты:

* + чем в большей степени уникальна корпоративная философия, тем более работоспособной она является;
  + эта уникальность не должна противоречить существующим на каком-либо международном, государственном или региональном пространстве законам и другим нормативно-правовым актам;
  + в ряде случаев корпоративная философия ориентирует сотрудников фирмы или участников проекта на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено сводом законов, отдавая приоритет именно этим, «своим» требованиям.

Стремление к общим ценностям способно объединить людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей, а, следовательно, и повышении эффективности деятельности данной организации. Однако практически невозможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку корпоративная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения, ритуалов, присущих только данной организации.

Базовые представления (предположения) включают в себя суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне, как само собой разумеющиеся, верные и не подлежащие сомнению. То есть, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое базируется на любых иных представлениях, будет казаться группе непонятным.

Базовые предположения являются своего рода источником возникновения ценностей и действий компании. Они устанавливаются индивидуумами или группами в процессе воспитания и познания, на них в большей степени влияют культурные и национальные особенности, семья и т.д. Базовые представления не вызывают у нас возражений или сомнений, и поэтому изменение их крайне затруднительно, так как это затрагивает основы личности и весь накопленный опыт.

Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав систему таких представлений, люди испытывают комфорт рядом с теми, кто разделяет их представления мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, поскольку они не будем понимать происходящее или же, что еще хуже, будут искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию.

Культура любой группы может изучаться на трех вышеуказанных уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Если же исследователь не сумеет расшифровать базовые представления компании, он не сможет ни правильно истолковать и артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность корпоративной культуры можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе деятельности организации. Установив их, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

Рассмотрим также определения основных элементов культуры производства, предложенные А.А. Погорадзе [11, с.102].

* Культура условий труда – это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.
* Культура средств труда и трудового процесса характеризуется такими элементы, как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечения дисциплины.
* Культуру межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе определяют социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании.
* Культура управления тесно связана с методами управления, стилем руководства, гуманизмом, индивидуальным подходом, восприятием персонала как достояния компании, профессионализмом управленцев (включая коммуникативную компетентность), применяемыми методами стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.
* Культуру работника можно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляет нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояния других людей, сопереживать. Культуру труда определяют, исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинирован-ности, исполнительности, творчества на рабочем месте.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой совокупность артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых предположений и имеет определенный набор основных элементов.

**1.3. Модели и типы корпоративной культуры**

Так как культура понятие довольно широкое и сложное и у различных исследователей определенные подходы к изучению корпоративной культуры, то и для ее описания было построено множество моделей. Рассмотрим некоторые из них.

Например, модель Г. Харрисона различает четыре типа корпоративной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них [16, с.98]:

* Корпоративная культура, ориентированная на роль.
* Корпоративная культура, ориентированная на задачу.
* Корпоративная культура, ориентированная на человека.
* Корпоративная культура с ориентацией на власть

Ян Хармс наглядно изобразил эти модели в виде Х-окна, названного так в честь Г.Харрисона и Ч.Хенди, американского социолога, который классифицировал культуры организаций по тем же признакам, что и Харрисон (см. приложение 2) [16, с.125].

Однако, в отличие от Г. Харрисона, Ч. Хенди говорит, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении и в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели 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 использован любой из четырех видов культур.

Другая модель, в которой в обобщенном виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации принадлежит американскому социологу Т.Парсону. Модель Т.Парсона разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация), goal-seeking (достижение целей), integration (интеграция) и legiaсy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Во-первых, адаптивная культура – культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать в долгосрочном периоде. Ценности, поддерживаемые адаптивной культурой: доверие, склонность к риску, предпринимательство, креативность, инновации и т.д.

Во-вторых, культура должна быть адекватна поставленным целям. Корпоративная культура должна помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленные цели.

В-третьих, поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью развивать и поддерживать систему определенных внутренних взаимоотношений между своими членами. Процесс интеграции – процесс создания и развития группы происходит одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей.

В-четвертых, культура должна разделяться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть законной и признанной обществом.

Модель AGIL исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами (инструментами) реализации функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на достижение успеха данной компании.

Еще одна модель представлена австрийским ученым Г.Хофстедом. Модель Г.Хофстеда построена на сравнении культуры различных стран по следующим четырем параметрам [16, с.136]:

* Индивидуализм/коллегиальность (IND). Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей. Коллективизм, напротив, исходя из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Переменные IND связаны с экономическими, географическими и демографическими индикаторами.
* Зона власти (PDI). Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидуум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. Следует отметить, что неравноправие присутствует во всех культурах, хотя готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова. Индекс измерения масштаба власти PDI обнаруживает примечательные связи с географическим положением, количеством населения, благосостоянием страны и политическим положением.
* Снижение (устранение) неопределенности (UIA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Неуверенность порождает страх. Общественные правила, предписания, нормы поведения призваны помогать членам организации и общества в снижении неуверенности и неопределенности.

Для организаций слабое стремление к устранению неопределенностей означает наличие малого количества написанных правил, низкую стандартизацию и специализацию.

* Мужественность/женственность (MAS). Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, напротив, определяется сигнализирующим предпочтением профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни.

В Западных странах и, в частности, США, помимо моделей, различают несколько типов корпоративной культуры [6, с.63].

Феодальная культура корпорации основана на подчеркивании разницы между высшим руководством и остальным персоналом предприятия. Участие наемного персонала в собственности предприятия рассматривается как аналог традиционной системы заработной платы. Администрация в данном случае строго контролирует активность работников-собственников, предоставление доли собственности является своеобразным средством платежа.

К характерным чертам, присущим «феодальному» типу корпоративной культуры можно отнести следующие:

* размер доли собственности наемного персонала определяется интересами руководства предприятия;
* неразвитость партнерских отношений между персоналом и администрацией;
* отсутствие юридической защиты прав работников-акционеров.

«Инвесторская» культура корпорации подразумевает, что руководство предприятия стремится ощутимую долю зарплаты персоналу выдавать в виде акций и провозглашает философию «рискового» вознаграждения, т.е. когда размер зарплаты устанавливается в зависимости от экономических результатов деятельности компаний.

Вместе с тем следует отметить, что «инвесторская» культура корпорации рассматривает работника-акционера лишь в статусе держателя акций и, тем самым, ограничивает его инвесторскую активность.

«Культура участия» построена на активном вовлечении наемного персонала в управлении персоналом с одновременным участием работников в собственности. При этом имеют место две особенности:

* акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;
* участие работников в инвестиционной деятельности компании является логичным и практическим способом признания их акционерных прав.

Основной недостаток данной культуры заключается в том, что в ней игнорируется юридическая защита прав работников-акционеров, хотя реальное участие в управлении способствует росту информированности и ответственности персонала и отвечает его интересам как акционеров.

«Акционерная» корпоративная культура, особенностью и главным принципом которой считается признание работников-акционеров компании в качестве крупного коллективного собственника, способного и имеющего право существенно влиять на руководство предприятия. Следует при этом отметить, что данный факт, в свою очередь, предполагает возможность иметь своих представителей в Совете директоров и через них принимать участие в решении важнейших вопросов жизнедеятельности акционерных обществ.

«Предпринимательская» культура присуща крайне ограниченному кругу фирм, которые рассматривают культуру как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов. Для данной культуры характерно то, что в корпорациях, использующих такую культуру, собственность персонала рассматривается как особая инвестиция, которая позволяет сформировать менталитет работника как экономически активного сотрудника и заинтересованного, требовательного акционера.

Упор делается не на то, чтобы работники получили доход как акционеры, а на то, чтобы от них как от акционеров было больше ответственности и готовности пойти на риск.

Таким образом, все выделенные элементов корпоративной культуры и ее структуры, а также модели и типы позволяют определить принципы и задачи, факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры, а также выделить критерии и методы оценки ее эффективности.

# Глава 2. Формирование и реализация корпоративной культуры предприятия

К формированию корпоративной культуры организации необходимо подходить индивидуально, учитывая специфику предприятия в целом, а также его назначение (миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности участников корпорации, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и т.д.; критерии достижения целей и оценки результатов; средства внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых членов в корпорацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование выдающихся работников, воздание почестей символам корпорации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать работникам о поведении, которое от них требуется) и т.д.

**2.1. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры**

Прежде чем начинать исследовать состояние корпоративной культуры необходимо изучить факторы, оказывающие влияние на ее формирование.

Культура руководителя (лидера) – первый фактор, который оказывает сильнейшее влияние на формирование корпоративной культуры.

Руководитель должен учитывать обстоятельства внешней среды, реалии складывающейся обстановки, общественное устройство той большой системы, в состав которой он входит вместе со своей корпорацией. Также он должен владеть в достаточной полноте элементами общей культуры, для того, чтобы освоить элементы корпоративной культуры и привить их подчиненным. Владеющий корпоративной культурой руководитель постоянно озабочен совершенствованием системы управления и повышением адаптационных возможностей корпорации. Это особенно важно при нестабильности внешней среды. Поскольку главным в деятельности руководителя является выработка управленческого решения, то важное значение имеет такая составляющая корпоративной культуры руководителя, как культура мышления.

Так как инициатива формирования корпоративной культуры обычно принадлежит лидеру, рассмотрим этот процесс с точки зрения того, как лидер может использовать свою власть для распространения свойственных ему представлений (см. приложение 3).

Посредством вещей, на которые лидеры обращают особенное внимание, критериев назначения вознаграждения и распределения ресурсов, критериев набора, продвижения по службе и увольнения, поведения, характерного для кризисных ситуаций они сознательно или неосознанно изъявляют присущие им представления. Вторичные механизмы могут быть эффективными средствами в формировании «сильной» корпоративной культуры, если лидер сможет использовать их должным образом. Чем более важную роль в работе корпорации будут играть структуры, процедуры и ритуалы, тем в большей степени они станут своеобразными фильтрами или наборами критериев при выборе новых лидеров.

Данные механизмы культурных основ создают так называемый корпоративный климат организации. На первой стадии развития организации этот климат определяется лидером, на более поздних стадиях он является отображением и проявлением общих культурных представлений.

Национальная культура – еще один фактор, оказывающий влияние на формирование корпоративной культуры и бизнеса в целом.

Особенно существенным этот фактор является для многонациональных организаций или предприятий, выходящих на международный рынок. Их успех зависит от того, насколько удалось ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками – руководителями и подчиненными – разных национальностей, с разными культурными традициями, а также насколько им удалось изучить и адаптироваться к национальной культуре той страны, на рынок которой они выходят.

По мнению Й.Хентце сотрудничество на разных уровнях таких предприятий требует разнопланового обмена информацией. Коммуникация с носителями чужих культур может столкнуться с непредвиденным трудностями и привести к нежелательным последствиям.

Поскольку чужие культуры и культурные различия представляют собой весьма сложный феномен, то основной упор при подготовке специалистов и руководящего персонала должен делаться на конкретные действия, изучение норм поведения, определяемых культурным своеобразием, с учетом особенно важных ситуаций, порождаемых столкновением разных культур, а не отдельных частных явлений.

Миссия организации также является одной из составляющих, оказывающих влияние на корпоративную культуру. Миссия – это краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе. Формулировка миссии описывает в то же время причину существования организации или проекта.

Руководители организаций и проектов склонны по-разному формулировать миссию, и такие формулировки варьируются от короткой фразы, используемой как девиз, до целой страницы текста, подробно описывающей производимые продукты и услуги.

Удачная формулировка миссии должна отвечать на вопросы:

* Чем занимается организация / какой профиль проекта?
* Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?
* Как они выполняют свои функции?

Миссия, через будущую цель описывая текущее состояние организации, помогает лучше понять ее настоящее – то, чем и для чего организация или проект располагают. Само будущее определяется с помощью формулировки видения. Видение – это описание организации или проекта в перспективе, причем в том положении, которое хотелось бы видеть автору описания. Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния организации или проекта в будущем. Устанавливая некоторое видение, к которому необходимо стремиться, руководители и сотрудники обозначают свои надежды и берут на себя ответственность за эффективность своего варианта будущего в случае его воплощения. Видение, в частности, помогает осмыслить, каким может быть успех организации.

Целесообразно, чтобы формулировка видения удовлетворяла следующим условиям: четкое, конкретное и реалистичное изложение; определение гипотетических итогов или результатов; презентация реального и стимулирующего уровня достижений; соответствие философии (нормы, принципы, кредо) организации или проекта [20, с. 215].

Коллективу, который обладает хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не потребуется в работе множества правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решения принимаются легче и естественнее. Часто видение отождествляют со стратегической целью организации.

Корпоративная культура должна быть адекватной миссии и видению организации и помогать реализовывать поставленные цели [3, с.89].

Отрасль – это следующий фактор, накладывающий свой отпечаток на корпоративную культуру.

Так, например, в химической или атомной отрасли – главное безопасность. И корпоративная культура таких предприятий будет в первую очередь поддерживать порядок и соблюдение безопасности на рабочих местах. В секторе высоких технологий – необходимы инновации и быстрота, а в торговле элитной одежды – все для удовлетворения нужд клиента.

Внешняя среда также влияет на корпоративную культуру. Так как любая организация является открытой системой, то на нее оказывают воздействия различные факторы окружающей среды, такие как политическая и экономическая ситуация, законодательство, научно-технический прогресс, потребители, конкуренты и т.д. Следовательно, корпоративная культура предприятия будет складываться исходя из состояния всех составляющих внешней среды.

Например, корпоративная культура организаций в странах с развитой экономикой и стабильной политической ситуации выше, чем при нестабильном положении в экономике и политике. А фирмы, работающие на высококонкурентном рынке, наверняка более чувствительны к изменениям и нуждам потребителей, чем государственные монополии.

Структура и размер организации также имеет немаловажное значение. В организациях с иерархической структурой культура более формальна и консервативна, чем в корпорациях с горизонтальной структурой управления. Крупные компании зачастую неповоротливы, а небольшие компании более мобильны [8, с. 23].

Таким образом, ряд внешних и внутренних факторов оказывает решающее влияние на формирование корпоративной культуры предприятия и обусловливает ряд специфических особенностей корпоративной культуры конкретного предприятия.

**2.2. Принципы формирования корпоративной культуры**

По мнению В.В.Томилова в основе формирования системы ценностей и культуры корпорации лежат следующие основные принципы [16, с. 244].

Принцип системности предопределяет рассмотрение формируемой культуры как системы взаимосвязанных элементов, изменение (совершенствование) которой возможно только за счет изменения каждого элемента.

Принцип комплексности заключается в рассмотрении культуры с учетом влияния психологических, социальных, организационных, экономических, правовых и других факторов.

Принцип националистичности предусматривает при формировании культуры учет национальных особенностей, менталитета, обычаев региона, страны, в которой находится и действует корпорация.

Принцип историчности обуславливает необходимость соответствия системы ценностей корпорации и практики межличностных отношений основополагающим современным человеческим ценностям, а также учет их динамики во времени.

Принцип научности предполагает необходимость использования научно-обоснованных методов при формировании корпоративной культуры.

Принцип ценностной ориентации, то есть принцип базовой ориентирующей роли системы ценностей для всей корпорации в целом.

Принцип сценарности предусматривает представления всех рекомендаций, актов, определяющих и регулирующих отношения и действия персонала корпорации в виде сценария, который описывает содержание деятельности всех ее сотрудников, предписывает им определенный характер и стиль поведения.

Принцип эффективности предполагает необходимость целенаправленного воздействия на элементы культуры корпорации и на ее атрибуты с целью достижения наилучших социально-психологических условий деятельности персонала корпорации и повышения эффективности ее деятельности.

При формировании и развитии корпоративной культуры также необходимо учитывать ее наиболее существенные признаки, ее специфику.

В.В. Томилов предлагает следующие основные этапы процесса формирования корпоративной культуры [16, с.257]:

* сбор данных, описывающих состояние основных элементов конкретной корпорации;
* качественный анализ степени прогрессивности основных элементов культуры корпорации, их соответствие признакам прогрессивной культуры корпорации;
* установление перечня мероприятий, необходимых для формирования прогрессивной культуры данной корпорации;
* обоснование и проектная проработка каждого мероприятия;
* обоснование проектных параметров каждого мероприятия по трансформации элементов существующей культуры корпорации;
* реализация на практике предложений по формированию прогрессивной культуры;
* анализ эффективности предложенных мероприятий.

Общий алгоритм, описывающий процедуры формирования элементов внешних и внутрифирменных отношений, включает следующие процедуры.

* + Сбор данных, описывающих состояние объекта изучения (перечень ценностей, целей, задач, которые составляют основу внутрифирменных и внешфирменных отношений; данные, характеризующие отношения корпорации с клиентами; данные, характеризующие отношения корпорации с конкурентами, партнерами и поставщиками; данные, характеризующие отношения корпорации с местным населением, обществом в целом, районом, городом, в котором она базируется).
  + Анализ соответствия декларируемым ценностям, корпоративным целям и задачам.
  + Анализ соответствия фактических реализуемых ценностей, целей, задач декларируемым.
  + Качественный анализ характера отношений корпорации с клиентами.
  + Качественный анализ характера отношений с конкурентами.
  + Качественный анализ характера отношений корпорации с партнерами, поставщиками.
  + Качественный анализ отношений корпорации с местным населением, обществом в целом, регионом, городом, где она находится.
  + Разработка мероприятий по улучшению тех элементов культуры корпорации, которые по результатам анализа непрогрессивны, не соответствуют требованиям сильной культуры.

Также немаловажным является достижение корпоративной культурой поставленных на этапе формирования задач (см. приложение 4).

Основными мероприятиями по формирования прогрессивной корпоративной культуры являются:

* Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников корпорации.
* Разработка системы поиска и обслуживания клиентов, которая базировалась бы на учете социально-психологических особенностей клиентов; социально-психологическом отборе сотрудников; деловых инструкций, обеспечивающих профессиональный, доброжелательный стиль общения.
* Разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.
* Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.
* Информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.

Итак, корпоративная культура организации базируется на ряде принципов и призвана решить определенный ряд задач. Именно способность разрешать поставленные перед корпоративной культурой цели и задачи определяют ее эффективность, которая может быть измерена и оценена посредством различных – качественных и количественных – методов.

**2.3. Измерение эффективности корпоративной культуры**

В процессе оценки эффективности корпоративной культуры необходимо различать два важных понятия: «эффект» и «эффективность» [16, с.300].

«Эффект» является отражением результата деятельности, то есть состояния, к которому стремиться экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные категории и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы, в данном случае организации.

«Эффективность» же учитывает не только результат деятельности, но и рассматривает условия, при которых он достигнут. Эффективность – это сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения.

Таким образом, эффективность любой системы может быть представлена в общем виде показателем, характеризующим отношение результата, полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Одним из этапов формирования корпоративной культуры предприятия является качественная оценка состояния культуры. Для этого необходимо дать, прежде всего, описание практики отношений в организации:

* сотрудников друг с другом;
* сотрудников и руководителей;
* всего персонала к своей корпорации;
* персонала к клиентам, партнерам, поставщикам и т.д.

Качественную оценку состояния корпоративной культуры можно дать на основе анализа реальных возможностей выполнить требования, вытекающие из ее функциональной роли:

* создать условия для высокоэффективного, творческого труда;
* создать условия для социально-психологического комфорта;
* обеспечить социальное партнерство персонала;
* обеспечить социальное партнерство с внешним миром.

Степень комплексности выполнения этих требований и степень реализации на практике каждого характеризует силу корпоративной культуры организации. Сила корпоративной культуры – характеристика культуры, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей:

* «Толщина» – количество важных предложений, ценностей, правил разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация ее основных элементов.
* «Разделяемость» – количество сотрудников, разделяющих принципы корпоративной культуры.
* «Ясность приоритетов» – определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

Слабая культура присуща тем корпорациям, в которых данные показатели минимальны.

Оценку эффективности или силы культуры корпорации провести посредством различных методов. Рассмотрим некоторые из них.

Метод системного анализа. Корпорация как совокупность множества элементов представляет собой сложную систему, для изучения которой целесообразно использовать методологию системного анализа.

Система культуры корпорации определенным образом воздействует на человека, являющегося одновременно объектом и субъектом ее функционирования. Использование системного подхода позволяет учесть взаимодействие множества элементов различного характера, обуславливающих корпоративную культуру, выделить те, которые оказывают на объект наибольшее влияние, найти пути эффективного воздействия на них. Он позволяет построить целостную картину объекта и установить закономерности его функционирования и развития.

Системный подход позволяет построить описательную модель культуры организации для наблюдения особенностей ее функционирования и объяснения условий ее эффективности. А уже на основе этой модели можно построить нормальную модель, описывающую ее рекомендуемое состояние.

Системная модель корпоративной культуры должна в контролируемой форме адекватно отражать реальный объект, реальные условия и особенности его функционирования и развития. Для этого необходимы:

* морфологический анализ системы;
* параметрическое описание системы;
* разработка комплекса функционально-параметрических моделей, описывающих функционирование объекта.

Таким образом, корпоративная культура организации с точки зрения системного анализа характеризуется следующими группами параметров.

* Множество индивидуальных деловых культур сотрудников корпорации.
* Множество элементов культуры в отделах и подразделениях предприятия.
* Множество специфических элементов культуры во всех направлениях.
* Элементы корпоративной культуры организации на макроуровне.

Поэтому при описании корпоративной культуры предприятия необходимо разбить ее на элементы и проанализировать все вышеперечисленные параметры.

Статистические методы, такие как нормативный, сравнительный, метод случайной оценки, метод отслеживания изменений, конструктивно-критический метод также являются необходимыми при измерении корпоративной культуры организации.

Нормативный метод – один из наиболее распространенных методов оценки конкретного вида и разновидности корпоративной культуры. Он предполагает использование предписывающей базы, которая должна содержаться в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях), стандартах, кодексах общения, поведения, партнерства, философии компании, хартии прав участников корпорации, кодексах корпоративного управления. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления.

Сравнительный метод – другой, не менее распространенный оценочный метод, имеющий ряд разновидностей, таких как метод «полярных культур» и сопоставление по определенным показателям.

Метод отслеживания изменений по схеме «было – стало - должно быть» соединяет в себе аналитические и рационализаторские возможности. Для него характерно определение «стартовых показателей» (индикаторов) и отслеживание по ним необходимых изменений. Однако уровень корпоративной культуры может не только расти, но и падать. И данный метод позволяет зафиксировать эту тенденцию.

Для метода случайной оценки характерны «свободные», «отрывочные», «импульсивные» высказывания персонала, посетителей, работников других организаций. Эти высказывания отражают восприятие конкретным человеком каких-то не устраивающих лично его, мешающих лично ему, фактов, фрагментов, ситуаций, процедур и отражают его личное отношение к ним. Упорядочивание такой информации и сопоставление с информацией, полученной с помощью других методов, позволяет использовать ее при анализе и принятии соответствующих мер.

Конструктивно-критический метод имеет два варианта:

* Метод обвально-повальной критики, которая обрушивается на администраторов, вынужденных принимать практические меры.
* Метод уравновешенно-периодической критики, отличающийся более спокойными оценками и предложениями.

Таким образом, если коллектив и руководство корпорации стремиться повысить уровень корпоративной культуры, необходимо использовать определенные аналитические методы ее измерения. Это позволит сделать данное стремление конкретным и перевести его на язык целей, задач, практических мероприятий и нужных результатов.

Методы опроса – еще один из способов, которым можно начать изучение корпоративной культуры предприятия.

Интервью с сотрудниками предприятия, помимо вопроса «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей компании?», может включать в себя следующие вопросы по нескольким основным тематикам:

* Ключевые стратегические ценности:
* Корпоративные символы:
* «Герои» компании:
* Правила и традиции
* Корпоративные ценности

При изучении корпоративной культуры конкретной организации важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников может играть важнейшую роль. Оно может быть использовано при изучении особенностей корпоративной культуры и корпоративного климата различных компаний.

Социометрические методы позволяют выразить внутригрупповые отношения в виде числовых величин и графиков и таким образом получить ценную информацию о состоянии группы.

Вместе с официальной или формальной структурой общения, отражающей рациональную, нормативную, обязательную сторону человеческих взаимоотношений, в любой социальной группе всегда имеется психологическая структура неофициального или неформального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Особенности такой структуры во многом зависят от ценностных ориентаций участников, восприятия и понимания их друг с другом, взаимооценок и самооценок.

Любая структура неформального характера, хотим мы этого или нет, всегда в тех или иных отношениях проектируется на формальную структуру, то есть на систему деловых, официальных отношений, и тем самым влияет на сплоченность коллектива, его продуктивность.

Социометрическая процедура может иметь целью:

* Измерение степени сплоченности-разобщенности в группе.
* Выявление «социометрических позиций», то есть соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый».
* Обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Социометрическая карточка или социометрическая анкета составляется на заключительном этапе разработки программы социометрического исследования (см. приложение 5).

В этой карточке каждый член группы должен указать свое отношение к другим членам группы по выделенным критериям: с точки зрения совместной работы, проведения досуга, участия в решении деловой задачи.

Итак, если в организации необходимо провести «культурные изменения», то для начала необходимо изучить и измерить сложившуюся корпоративную культуру. Это можно сделать посредством различных методов оценки эффективности корпоративной культуры, самые распространенные из которых были рассмотрены выше.

**Глава 3. Специфика корпоративная культура предприятия строительной отрасли**

ОАО «Строительная компания Трест № 21» является генподрядной строительной организацией, осуществляющей целый спектр работ:

* капитальное строительство, ремонт, реконструкция и техническое перевооружение:
* промышленных зданий и сооружений;
* объектов жилищного и социально-бытового назначения;
* производство продукции стройиндустрии:
* товарного бетона и раствора, сборных бетонных ЖБИ;
* изготовление металлоконструкций, арматурных изделий;
* обслуживание транспортной техники, перевозка стройматериалов, металлоконструкций по РБ, механизация строительных работ.

В городе Уфе усилиями треста № 21 введены в строй более 750 тыс. кв. м. жилой площади, дворец культуры на 3420 мест, базы отдыха, профилактории на 2150 мест, 8 больниц на 1000 коек, 4 поликлиники на 2500 посещений, многие другие объекты социально-культурного и бытового назначения, коммунального хозяйства Орджоникидзевского района г.Уфы.

Особой гордостью являются построенные в последние годы Музей Боевой Славы, школа-интернат №92, комплекс административных зданий и ряд промышленных объектов на ОАО «Башнефтехим», уфимский завод «Армстар», основные корпуса «Полиэф», жилые дома в микрорайонах «Академический», «Сипайлово», «Инорс».

**3.1. Общая характеристика деятельности ОАО «СК Трест №21»**

История возникновения и развития ОАО «СК Трест №21» тесно связана с историей открытия и добычи нефти в регионе, так как изначально трест занимался преимущественно лишь промышленным строительством объектов нефтепереработки и нефтехимии. Одним из первых началось создание Уфимского крекинг-завода, на строительстве которого летом 1942 года и была организована стройконтора №6 треста «Башнефтестрой», ставшая прародителем Треста №21.

Спустя пять лет контора была преобразована в строительно-монтажный трест №21. В это время велось активное строительство: наряду с цехами по перегонке нефти строились дороги, жилые дома, объекты коммунальной сферы.

Вместе с субподрядными организациями коллектив треста строит нефтеперерабатывающие, нефтехимические и химические производства, крупные мощности топливно-энергетического, агропромышленного комплекса, социальной сферы.

В 2003 году с момента переименования Треста №21 в ОАО «Строительная компания Трест №21» начался современный этап развития организации. Были построены Республиканский музей Боевой Славы и мемориал Боевой Славы в парке Победы, здания школы-интерната №92 и больницы «17, здание Башкорского троллейбусного завода, пивзавод «Амстар» и ряд жилых домой в микрорайонах «Сипайлово», «Инорс», «Академический».

Сегодня предприятие входит в число 130 лучших строительных организаций – лидеров строительного комплекса России. Среди строительных организаций с объемом подрядных работ от 500 до 1000 млн. руб. трест занимает 22-е место по Российской Федерации.

В настоящее время ОАО «Строительная Компания Трест № 21», являясь генеральным подрядчиком на крупнейших стройках объектов промышленного и жилищного назначения, осуществляет координация работ многочисленных специализированных организаций, выполняет весь цикл работ до сдачи объекта под «ключ».

Организационно-правовая форма «СК Трест №21» – открытое акционерное общество (см. приложение 6).

Исполнительному директору подчиняются начальники юридического отдела, отдела кадров, главный бухгалтер, офис-менеджер, а также руководители дочерних обществ: пяти общестроительных и двух специализированных управлений (отделочное и электромонтажное), УПТК с арматурным цехом и цехом по изготовлению металлоконструкций, ЖБЗ по производству монолитного товарного бетона, базы механизации Спецстройтранс с парком строительных машин и специализированной техники, управления с функцией заказчика «Инвестиционный дом» и санатория-профилактория «Тан».

Целевая аудитория ОАО «СК Трест №21» сосредоточена не только в городе Уфе, но и во многих других городах и поселках Республики Башкортостан, и может быть подразделена на следующие несколько типов.

Первичная аудитория – люди, на которых нужно повлиять в первую очередь и чье поведение необходимо изменить. Это реальные и потенциальные партнеры и клиенты компании.

Вторичная аудитория включает в себя лидеров мнений, которые могут повлиять на первичную аудиторию. Это всевозможные специалисты в данной отрасли, а также представители власти в нашей республике.

Третичная аудитория подразумевает организованные группы, влияющие на рассмотренные выше целевые аудитории. Это различные союзы и ассоциации специалистов в области строительства, а также жюри различных конкурсов, таких как Башкирский республиканский смотр-конкурс объектов жилищно-гражданского назначения, к примеру.

Помимо всех выше перечисленных целевых аудиторий есть еще один ее вид, работа с которым ведется повсеместно и является одним из приоритетных направлений PR-концепции предприятия. Это внутренняя целевая аудитория – директора ДООО, ведущие специалисты треста и рядовые сотрудники.

Сотрудники предприятия – одно из главных направлений в корпоративной культуре организации. Руководство Треста №21 традиционно делает все, чтобы обеспечить своим сотрудникам наиболее оптимальные условия труда, все виды морального и материального поощрения за проявленную инициативу и достижения в труде. К примеру, по средней заработной плате трест находится на первом месте среди родственных предприятий отрасли. Привлечение молодых специалистов для освоения инновационных технологий и преемственность традиций и поколений – два взаимодополняющих направления работы треста. Их осуществлению способствует корпоративная газета, выпускаемая с 1954 года, база отдыха треста «Юбилейная», санаторий-профилакторий «Тан» для детей сотрудников, проводимые ежегодно спартакиады и другие мероприятия для всех сотрудников генерального управления треста и дочерних организаций.

Конкуренты ОАО «СК Трест №21» в зависимости от сферы деятельности могут быть подразделены на:

* конкурентов в сфере капитального строительства и реконструкции объектов нефтепереработки и нефтехимии (из-за специфики производства в этой сфере конкурентов у Треста №21 немного и в первую очередь это Трест №3);
* конкурентов в сфере капитального строительства объектов жилищного и социально-бытового назначения (в этой сфере конкурентов у Треста №21 значительно больше и в первую очередь это ОАО «КПД»).

Однако значительным преимуществом, выгодно отличающим 21-й трест от прочих, является длительность существования и огромный, накопленный за это время, опыт работы, которые позволяют выполнять строительные работы более качественно, эффективно и за гораздо меньший срок, нежели другие предприятия. Еще одним выгодным отличием является наличие собственной производственной базы, что делает Трест независимым от поставщиков.

Поэтому в отношении конкурентов корпоративная культура организации предполагает позиционирование ОАО «СК Трест №21» как организации с огромными мощностями и опытом работы в данной сфере, которая полностью ответственна за предлагаемые работы перед клиентами. Еще одним направлением работы с конкурентами является предложение партнерства при возведении особо значимых объектов с большим объемом работ в краткий срок.

Общественность также не осталась в ОАО «СК Трест №21» без внимания. Целью корпоративной культуры является создание образа предприятия, ответственного перед всеми жителями республики за рациональное использование ее богатств и заботящегося об экологическом состоянии на ее территории, о безопасности функционирования треста для жителей города, о качестве осуществляемых работ.

Однако одним из важнейших условий достижения поставленных перед предприятием целей является формирование сильной корпоративной культуры и здорового климата в коллективе. Поэтому помимо факторов, оказывающих влияние на формирование корпоративной культуры, следует проанализировать и сложившуюся в организации на данный момент корпоративную культуру с целью определения ее сильных и слабых сторон и выработки соответствующих рекомендаций.

**3.2. Анализ сложившейся корпоративной культуры предприятия**

Корпоративная культура ОАО «СК Трест №21» складывалась в течение 65 лет и неоднократно претерпевала изменения. Она включает в себя миссию, видение и корпоративную философия и сводится к корпоративно-социальной ответственности организации перед своими клиентами, сотрудниками и обществом в целом. Рассмотрим некоторые из основных ее составляющих.

Миссия Треста №21 может быть выражена следующими словами: «С заботой о тех, кто нас окружает, мы стремимся качественно и эффективно создавать новые здания и сооружения, чтобы каждый человек мог жить в них лучше, чем вчера и сегодня».

В этом предложении нашли свое выражение ключевые устремления Треста:

* внимательное отношение к пожеланиям клиента,
* забота о собственных сотрудниках, условиях их труда и его безопасности,
* ответственность за проделанную работу и ее результаты (в том числе и охрану окружающей среды) перед населением города Уфы и других населенных пунктов республики.

Выполнение всех этих требований подразумевает быстроту, качество, высокий технический уровень строительства, что косвенно также отражено в приведенном выше изложении миссии.

Стратегическая цель организации, или видение, отражающая описание Треста №21 в перспективе, – это достижение лидирующих позиций в республике и стране на рынке сооружения и реконструкции объектов нефтяной индустрии, агропромышленного комплекса и жилья в условиях действующих предприятий.

Стратегическая цель компании реализуется при помощи трех ключевых направлений, которые в данной компании достаточно хорошо сбалансированы:

1. Первое направление («имиджевое») нацелено на долгосрочную перспективу и сводится к формированию благоприятного имиджа компании, который создается годами и увеличивает ее стоимость постепенно.
2. Второе направление («лояльность клиентской базы») важно для процесса роста стоимости компании в среднесрочной перспективе. Лояльность клиентуры создается в течение одного–двух лет после запуска программы лояльности, и в течение такого же срока может быть утрачена в случае неэффективности последующих мер по сохранению клиентской лояльности.
3. Третье направление («прибыльность») четко действует на краткосрочном горизонте, так как финансовые показатели по своей природе обращены «в прошлое», и поэтому могут рассматриваться как свидетельство роста стоимости компании лишь в ближайшее за отчетным периодом время.

Осуществление профессиональных деятельности ОАО «СК Трест №21» ведется только в соответствии с действующими законами и установленными нормами.

Корпоративная культура компании основана на ценности трудовых традиций и замечательных кадров, а также конкуренции с лидерами отрасли за счет профессионализма работающих в Тресте людей, нестандартных решений и нацеленности на результат. Эта культура является преимуществом Треста №21, которое гарантирует некоторую стабильность коллективу, что позволяет сотрудникам быть «уверенными в завтрашнем дне» и еще более эффективно работать.

В самом общем виде основные принципы корпоративной философии могут быть представлены следующим образом:

* Надежность и качество всех выполняемых работ: мы применяем передовые технологии в строительстве промышленных и гражданских объектов, проводим тщательный отбор всех строительных материалов и комплектующих изделий, обеспечиваем постоянный контроль качества на всех его этапах.
* Открытость: мы внимательно прислушиваемся к мнению наших клиентов, наших партнеров, поставщиков и наших сотрудников, ведь мы уважаем цели других людей и всегда открыты для диалога.
* Ответственность: мы чувствуем ответственность за проделанную работу перед общественностью, а также друг перед другом.
* Преемственность: привлекая к сотрудничеству молодых специалистов, мы чтим славные трудовые традиции нашего треста и формируем преемственность поколений.
* Творческий подход к работе: вовлекая в творчество каждого работника, мы всегда готовы принять свежие идеи и неожиданные решения, считая внедрение инноваций – одним из приоритетных направлений деятельности организации.

Руководство компании стремится поддерживать положительные элементы корпоративной культуры, поскольку помимо преимуществ в бизнесе они способствуют обеспечению здоровья работников. Стало доброй традицией проведение ежегодных летних Спартакиад и корпоративных празднований значительных в жизни Треста событий, в которых участвуют сотрудники всех дочерних организаций, что помогает поддерживать сплоченность и единство в столь большом коллективе. Немаловажную роль в этом процессе играет и корпоративная газета, издающаяся вот уже более полувека.

Все сотрудники ОАО «СК Трест №21» должны обладать следующими навыками:

* 1. уметь организовать свою работу (планировать дела и контролировать результаты, определять приоритеты в делах);
  2. самомотиватция и самообучение (залог хорошего настроения и отличных успехов);
  3. знание технологии работы с клиентами;
  4. глубокие знания в области строительства и реконструкциисти;
  5. знание основ ведения бизнеса.

Таким образом, самое важное в работе – это понять и разобраться в потребностях клиента: найти компромисс между его потребностями и возможностями, связать их с реалиями существующего рынка. Важно оправдать ожидания клиента в достижении желаемого результата.

**3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры предприятия**

С помощью рассмотренных ранее методов был проведен анализ сложившейся корпоративной культуры ОАО «СК Трест №21».

Общая оценка корпоративной культуры предприятия – «хорошая». Она не может быть определена как «отличная» («сильная») в силу следующих причин.

* Нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д.
* Не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников.
* Не существует четко налаженной периодической отчетности о положение дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних.

Но корпоративная культура ОАО №СК Трест №21» не может быть определена как «неудовлетворительная» («слабая») по следующим основаниям.

* Существует четко сформированная миссия, стратегия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников.
* Выработана оптимальная организационная структура корпорации, где генеральное управление и дочерние общества нацелены на общий результат.
* Существует разработанного комплекса коллективных мероприятий (празднование Дня строителя, зимняя и летняя спартакиады, конкурсы профессионального мастерства), которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» корпоративного климата в коллективе.
* Наличие единого корпоративного стиля, по которому можно идентифицировать дочерние предприятия и генеральное управление.

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ОАО «СК Трест №21» можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры корпорации.

В данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности корпорации, а у коллектива присутствует единое видение целей корпорации, также выработана оптимальная организационная структура корпорации – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

Очевидно, что даже компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса – все это способствует изменению корпоративной культуры.

При этом очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей корпорации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование КК необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

* + подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой корпорации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками корпорации);
  + привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «СК Трест №21».

* + - Необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре (нужно разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях головной компании с дочерними предприятиями, правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также уже имеющуюся «философию» корпорации).
    - В связи с тем, что Трест №21 является открытым акционерным обществом и включает в свой состав более десяти дочерних обществ необходимо усовершенствовать единый корпоративный стиль, присущий, как генеральному управлению, так и всем дочерним предприятиям, который может включать не только единый логотип, но и единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления.
    - Необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, помощь транспортом и т.п.), то есть нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.
    - Создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.
    - Практика дальнейшего осуществления комплекса коллективных мероприятий (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты) для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов некоторых сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию корпоративной культуры и использовании ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности открытого акционерного общества «Строительная компания Трест №21».

**Заключение**

Проблема повышения эффективности управления постоянно возникает перед руководством любой организации. Особенно актуальны эти проблемы для российских предприятий, которые перешли к рыночным отношениям не так давно.

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности корпорации, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной корпорации. В ее структуру входят такие элементы, как артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления.

Для описания корпоративной культуры было построено множество моделей, среди которых модель Г. Харрисона и Ч. Хенди, модель Т. Парсона и модель Г. Хофстеда. Также различают несколько типов корпоративной культуры: феодальная, «культура участия», акционерная, предприниматель-ская культура.

В процессе формирования и реализации корпоративной культуры следует учитывать, в первую очередь, такие факторы как культура руководителя и национальная культура, миссия организации, отрасль, внешняя среда, структура и размер организации и др. Помимо них, необходимо изучить принципы и задачи формирования этой культуры вообще. Именно способность разрешать поставленные перед корпоративной культурой цели и задачи определяют ее эффективность, которая может быть измерена и оценена посредством различных – качественных и количественных – методов.

Качественная оценка состояния корпоративной культуры может быть дана на основе анализа реальных возможностей выполнить требования, вытекающие из ее функциональной роли. Характерным показателем в этом случае является сила корпоративной культуры – характеристика культуры, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Также в работе были проанализированы пути повышения эффективности деятельности корпорации на основе совершенствования корпоративной культуры и изучены основные методы диагностики корпоративной культуры, а именно: метод системного анализа, нормативный, сравнительный, конструктивно-критический методы, методы опроса (анкетирование, интервью) и др.

На основе анализа деятельности и сложившейся корпоративной культуры ОАО «СК Трест №21» были выявлены основные проблемы и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной корпорации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности корпорации.

**Список использованной литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
2. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., – М.: Гардарики, 2005. – 296 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
5. Захаров А. «Корпоративное управление в России» // Аналитический банковский журнал. – 2001. - №6. – С. 40 – 43.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
7. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса» // Управление персоналом. – 2004. - №11. – С.15 – 17.
8. Кубанейшвили А. «Преобразование компании – начните с корпоративной культуры» // Управление персоналом. – 2001. - №1. – С. 22 – 25.
9. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М: ОЛБИС, 2003. – 185 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
11. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. –Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1990. – 318 с.
12. Радченко Я. «Организационная культура руководителя» // Проблемы теории и практики управления. – 1992. - №4. – С. 13 – 19.
13. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 1998. – 373с.
14. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
15. Сухорукова М. «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» // Управление персоналом. – 2000. - №11. – С. 11 – 14.
16. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2004. – 368 с.
17. Томилов В. «Формирование организационной культуры экономических систем» // Проблемы теории и практики управления. – 1995. - №1. – С. 27 – 29.
18. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2005. – 288 с.
19. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. – М.: Издательский Дом «Альпина», 2005. – 198 с.
20. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – М.: Дело, 2004. – 389 с.
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
22. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: Фронтальный штурм или фланговый маневр. – М.: Экономика, 1991. – 181 с.

**Приложение 1.**

#### Артефакты

#### Базовые

представления

Провозглашаемые ценности

Видимые организационные структуры, технологии, язык, стиль общения и одежды, мифы и инстории, ритуалы и церемонии, видимое поведение группы

Подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства

Цели, статегии их достижения, философия и декларируемые принципы работы

Рисунок 1.1. Структура уровней корпоративной культуры

предприятия

**Приложение 2.**

1.

4.

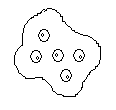
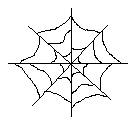
3.

2.

*сила власти*

*высокая*

*низкая*

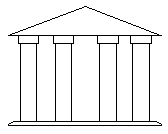
 

Рисунок 1.2. Х-окно Яна Хармса как иллюстрация к классификации Г. Харрисона и Ч. Хенди

где 1 – корпоративная культура, ориентированная на власть,

2 – корпоративная культура, ориентированная на роль,

3 – корпоративная культура, ориентированная на задачу,

4 – корпоративная культура, ориентированная на человека.

**Пояснения.**

1. Культура, ориентированная на власть изображена Я.Хармсом в виде паутины, так как в них существует только один центр власти, откуда исходят все приказы.

Эти организации контролируются главными членами, занимающими самые важные посты и несущими некоторую ответственность. Результаты являются главными критериями успеха. Человек, находящийся в центре власти, должен обладать интуицией и уметь мыслить большими категориями. Эти люди предпочитают устное общение письменному. Хороший сотрудник этой организации прилежно работает, следует всем указаниям и делает только свою работу в соответствии с интересами человека у центра власти.

2. Ролевая культура была изображена Я.Хармсом в виде греческого храма. Мощь такой организации заключается в колоннах – отделах, которые координируются верхушкой греческого храма. Информация от одной колонны к другой не передается сразу же с одного уровня на другой (с уровня одной колонны на такой же уровень другой колонны). Сначала эта информация идет наверх колонны первой колонны, затем к вершине следующей колонны, и, наконец, на соответствующий уровень этой колонны. Логика и рациональность доминируют в организациях такого типа. Поддержание дел и улучшение системы имеют большее значение, чем гибкость и находчивость. Специализация заданий, описание работы, процедуры играют огромную роль. Однако если окружающая среда неспокойна, то такие организации испытывают большие трудности.

3. Культура задания была изображена Я.Хармасом в виде плана-графика. Сотрудники организаций такого типа прагматичны и готовы приспосабливаться к требованиям работы. Очень часто они называют себя профессионалами. Для них самое важное – выполнить работу. Для того чтобы улучшить качество работы, они объединяются в группы. Эта культура групп экспертов. Хороший сотрудник в таких организациях сам заставляет себя выполнять работу как можно лучше. Руководители таких организаций – неунывающие люди. Они любят давать советы, «делать указания».

4. Индивидуальная культура была изображена в виде протоплазмы. Основная проблема для руководителей организаций такого типа – это то, что члены организации не признают власть организации. Они пытаются вовлечь руководителя в свои личные дела, создать обстоятельства, в которых люди сами развиваются. В организациях с такой культурой структуры и технологические операции сведены к минимуму.

**Приложение 3.**

Таблица 2.1

###### Механизмы внедрения культурных основ лидерами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Механизмы внедрения культурных основ | |
| первичные механизмы | вторичные механизмы |
| 1. | на что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры | структура и устройство организа-ции |
| 2. | как лидеры ведут себя в крити-ческих случаях и при организаци-онных кризисах | организационные системы и про-цедуры |
| 3. | объективные критерии распреде-ления дефицитных ресурсов | организационные обычаи и ри-туалы |
| 4. | сознательное ролевое моделиро-вание, обучение и наставничество | дизайн физического пространства, фасадов и зданий |
| 5. | объективные критерии определе-ния уровня вознаграждения и ста-туса работника | истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях |
| 6. | объективные критерии при найме, отборе, продвижении, пе-реводе и увольнении работников организации | официальное провозглашение ор-ганизационной философии, цен-ностей и убеждений |

**Приложение 4.**

Формирование корпоративной культуры

Создание условий для социального мира и партнерства

Создание условий для творческого эффективного труда

Соблюдение интересов общества и государства

эффективное стиму-лирование труда

участие работников в управлении

абсолютизация интересов клиентов

учет интересов партнеров

воспитание сопричестности к общему делу

создание условий для реализации твор-ческого потенциала

учет мнений и ин-тересов сотрудников

создание комфорт-ных условий труда

соблюдение цивили-зованных отношений с конкурентами

гуманный стиль руководства

создание перспекти-вы для сотрудников

соблюдение эколо-гических требований

формирование фирменного патрио-тизма

установление парт-нерских отношений с государством

#### Рисунок 2.1. Задачи формирования (развития) корпоративной культуры

**Приложение 5.**

Таблица 2.2

Пример социометрической карточки

ФИО заполняющего карточку\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Тип | Критерии | Выбор (ФИО) |
| 1. | Работа | * Кого бы Вы хотели выбрать своим начальником? * Кого бы Вы не хотели выбрать своим начальником? |  |
| 2. | Досуг | * Кого бы Вы хотели пригласить на Встречу Нового года? * Кого бы Вы не хотели пригласить на встречу Нового года? |  |

Директор ДООО УММ

Общее собрание акционеров

Совет директоров

Генеральный директор ОАО

СК “Трест №21”

Отдел кадров

Юридичес-кий отдел

Бухгалтерия

Служба маркетинга

отдел подготовки кадров

отдел охраны труда

ДООО

СУ-1

Директор ДООО СУ-6

Директор ДООО СМУ-5 подготовки кадров

Директор ДООО СУ-3

Директор ДООО СУ-2

Директор ДООО СУ-1

ДООО

СУ-2

…….

ДООО

УММ

ДООО

«Энергия»

ДООО

СУ-4

ДООО

СУ-3

ДООО

СМУ-5

Директор ДООО «Энергия» подготовки кадров

…….

Редакция газеты и информ. отдел

Рисунок 3.1. Организационная структура ОАО «СК Трест №21»

**Пояснения.**

СУ-1 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве объектов жилищного и социально-бытового назначения. Ремонт и реконструкция объектов.

Построены и сданы в эксплуатацию объекты: жилой дом МВД на ул. Цюрупы, жилой дом №15 – 16 в микрорайоне «Академический».

СУ-2 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, объектов жилья. Одно из старейших управлений треста № 21.

Построен ряд крупнотоннажных нефтехимических производств на ОАО «УНПЗ», «Уфахимпром», жилые дома в микрорайоне «Академический». В 2001 – 2003 гг. СУ-2 реконструировало несколько объектов на ОАО «УНПЗ», жилой дом на ул. Пинского. Также ведутся работы на ряде объектов ОАО «Полиэф».

СУ-3 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, объектов жилья. Одно из старейших управлений треста № 21, существует более полувека.

Построен ряд крупнотоннажных нефтехимических производств на ОАО «Уфанефтехим». За последние годы сданы в эксплуатацию южная наливная эстакада нефтепродуктов на импортном оборудовании, несколько жилых домов, в том числе жилой дом № 15 в микрорайоне «Сипайлово-3». Сегодня ведется строительство ТСК на Колхозном рынке, реконструкция объектов на ОАО «Уфанефтехим».

СУ-4 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, объектов жилья.

Построены республиканский Музей Боевой Славы, ряд производственных цехов на ОАО «Уфаоргсинтез», выполнены реконструктивные работы на ПКО ОАО «Уфанефтехим».

СМУ-5 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, объектов жилья. Монтаж сборных бетонных и железобетонных конструкций, гидроизоляция, каменная кладка, кровельные работы.

Построен и сдан в эксплуатацию жилой дом № 14 в «Сипайлово-3». В настоящее время ведется строительство жилого дома на ул. Крупской, работы по реконструкции объектов на ОАО «НУНПЗ» и ОАО «Полиэф».

«Стройинвест» – генподрядное строительное управление. Ведет работы по устройству монолитных фундаментов, бетонные и железобетонных конструкций, работы по благоустройству, монтаж ЖБИ. Построены и сданы в эксплуатацию жилые дома в микрорайоне «Академический».

СУ-7 – специализированное отделочное управление треста. Выполняет весь комплекс отделочных работ промышленных и жилых объектов. Специализируется на современных видах отделки объектов строительства и реконструкции. Ведет отделочные работы помещений, штукатурные, малярные, плиточные работы, остекление промышленных зданий. За последнее время произведена внутренняя отделка республиканского Музея Боевой Славы, школы-интерната № 92, Башкирской гимназии № 1, зданий ЗДУ-ПКО ОАО «Башнефтехим», жилых домов, построенных трестом.

СУ-9 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, жилых и социальных объектов.

СУ-10 – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, жилых и социальных объектов.

УПТК – изготовление металлоконструкций, арматуры. Комплектация объектов и производств строительными, столярными и отделочными материалами и конструкциями.

«Энергия» – электромонтажные работы в промышленном и гражданском строительстве, ремонт электрооборудования.

«Монолит-строй-инвест» – выполнение общестроительных работ при капитальном строительстве и реконструкции промышленных объектов, жилых и социальных объектов.

Профилакторий «Тан» – предоставляет широкий спектр видов лечения для сотрудников треста и их детей.

УММ – обслуживание автотранспортной техники, перевозка стройматериалов, металлоконструкций по РБ, механизация строительных работ.

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: Фронтальный штурм или фланговый маневр. – М.: Экономика, 1991. – 181 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2004. – 368 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с. [↑](#footnote-ref-7)