**План**

Вступ

1. Корпоративна культура: визначення, сутність і необхідність.
2. Формування корпоративної культури.
3. Види корпоративної культури.
4. Зміна корпоративної культури.
5. Способи передачі культури.

Висновок.

Список використаної літератури.

**Вступ**

Згідно Лутцу фон Розенштилю, німецькому професору психології, поняття «культура підприємництва» в значній мірі відображає засвоєння норм, котрі вірогідно визначають поведінку, але можливо, зовсім несвідомо.

Американський консультант підприємств Роберт Ф. Аллан та журналістка Шарлотта Кофт визначають культуру, як коньюктуру сил, що більше чи менше збереглася, і яка підбурює членів групи специфічно реагувати на задані цілі.

Наочно культуру підприємництва можна порівняти з головною течією річки. Незалежно від того, чи є на поверхні хвилі, шторм або штиль, головна течія від цього не змінюється.

Культура та пов’язані з нею уявлення про цінності не являється жорстким поняттям, як організація структури та процесу, керуючі політичні та ділові направлення, стратегії та бюджети.

Культура – це найм’якіший матеріал зі всіх існуючих.

Але «м'яке» виявляється «жорстким» в успішно розвинених підприємствах.

1. **Корпоративна культура: визначення, сутність і необхідність**

В успішно працюючих підприємствах існує власна культура, що допомагає їм у досягненні позитивних результатів. У кожній великій корпорації існує цілий набір правил, норм, принципів гри, згідно з якими окремі групи визначають свою поведінку. При цьому носіями культур цих груп є окремі особистості, що виражають подібні інтереси.

Корпоративна культура визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва. Культура корпорації може розглядатися як представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючи на них.

Корпоративна культура – це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників.

Така культура дозволяє відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:

1. ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;
2. сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вище наведеного, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Складовими корпоративної культури є:

* прийнята система лідерства;
* стилі дозволу конфліктів;
* діюча система комунікації;
* місце інваліда в корпорації;
* прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Культуру організації можна розглядати як похідну двох складових припущень тих, хто її створив, досвіду, привнесеного їх послідовниками.

Її підтримка на необхідному рівні безпосередньо залежить від підбору працівників, дій вищих керівників і методів соціалізації.

Таблиця. Організаційна культура підприємства.

|  |
| --- |
| **Організаційна культура підприємства** |
| **Організаційна культура керування** |  | **Додаткові елементи організаційної культури підприємства** |
| Філософія бізнесу |  | Уявлення і пропозиції працівників підприємства |
| Символіка підприємства |  | Ціннісні орієнтації працівників |
| Моральні норми керування і поведінки |  | Вірування працівників |
| Економічні норми, правила и положення |  | Очікування працівників |
| Організаційні норми |  | Відношення або розташування працівників |
| Технічні норми |  | Соціальні норми |
| Естетичні норми і вимоги |  | Міфологія (міфи, легенди, історії, анекдоти) |
| Організаційна структура керування |  | Обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції |
| Будівля і дизайн |  | Герої колективу, підприємства |
| Технологія і обладнання |  |  |
| Культура працівників апарату керування |  |  |
| Культура організації процесу керування |  |  |
| Культура умов роботи |  |  |
| Культура документації |  |  |
| Комунікаційна система |  |  |
| Процедури прийняття рішень |  |  |
| Методи і способи керування |  |  |
| Кадрова і соціальна політика |  |  |
| Трудова етика и мотивація |  |  |
| Умови удосконалення працівників |  |  |
| Фірмовий одяг і нагороди |  |  |

**2. Формування корпоративної культури**

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

* система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
* способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
* уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

* 1. довгостроковою практичною діяльністю;
	2. діяльністю керівника чи власника (власна культура);
	3. штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
	4. природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як бажання конкурувати, уміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

* визначення місії корпорації;
* визначення основних базових цінностей;
* формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
* описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Однак формування корпоративної культури – процес складний, що потребує використання цілого ряду методик.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікро середовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

Інструменти формування та розвитку культури міжнародних корпорацій включають, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для міжнародного бізнесу:

* універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
* система комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
* постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає сформувати корпоративну культуру, - це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Присвоєння звання працівник року | Захист довкілля | Повага до інтересів акціонерів | Повага до держави | Задоволення потреб споживачів |
| Підтримка ініціатив | Корпоративна культураПринципиФілософіяВнутрішні взаємовідносиниМетоди розв’язання проблемПроцедури прийняття рішеньДілова практикаЦінності | Підтримка низького рівня витрат |
| Урочисті події | Бережливість |
| Дні відкритих дверей | Вірність традиціям |
| Фірмовий одяг | Уважне ставлення до пропозицій працівників підприємства |
| Підтримування субкультури підприємства | Чистота |
| Ознайомлення з історією підприємства | Високі стандарти | Сервіс | Рівень цін | Чистота |

**3. Види корпоративної культури**

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин: ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності; їх ставлення до підприємства як до об’єктивної умови здійснення трудової діяльності та реалізації свого ставлення до діяльності та до підприємства. Специфіка корпоративної культури, як форми існування, полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує увагу на тенденціях її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

* позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого робу способу;
* негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – невигідним.

 Позитивна культура характеризується:

* сприйняттям співробітником себе, як особи, чия професійно-трудова діяльність впливає на результативність діяльності підприємства та визначає стратегію його розвитку;
* усвідомленим прийняттям особистої відповідальності за продукт спільної діяльності підприємства. Це породжує сумлінне ставлення до своїх виробничих обов’язків як норму поведінки працівника, регульовану суспільною думкою;
* орієнтацією співробітника на пошук , розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення діяльності. Це формує у працівників відчуття відповідальності за якість продукту власної діяльності та породжує зацікавленість в її підвищенні;
* позитивною оцінкою впливу професійно-трудової діяльності на особистий розвиток;
* тим, що успішність співробітника стає підставою і для самоповаги, і для поваги з боку колег. Підвищується ефективність ділової взаємодії, що є об’єктивною умовою встановлення доброзичливих міжособистісних відносин у колективі.

На підприємствах можна виділити домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів підприємства.

Субкультури одержують розвиток на великих підприємствах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються працівники, чи досвід їх вирішення.

Коли одне виробниче відділення конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень, то існує вертикальна субкультура. Коли окремий відділ фахівців має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, яка визначається структурною схемою. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Особливості субкультури кожної структурної одиниці підприємства впливають одна на одну та формують загальну культуру підприємства.

Відкриті культури відносяться до сильних структур, що самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні.

Відсутність відкритості зсередини означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні виноситись за рамки зборів. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. Однак, насправді, відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. При цьому з'являється помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. Це може бути виправлене на основі наступного:

* проведення регулярних опитувань думок співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;
* стилю управління, умов праці;
* вступ у відкритий діалог один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці;
* за допомогою проведення семінарів та інших подібних заходів.

Усі ці контакти, спрямовані на обмін думок щодо співробітництва, сприяють удосконаленню культури та діяльності підприємства.

Однак, і підприємства з сильною та самоусвідомленою культурою піддані небезпеці, що з часом у них розвинеться визначене самовдоволення та «глухота» щодо критики ззовні. Це відчувають і клієнти, в результаті чого вона стає незакритою відносно зовнішнього середовища, тому що не буде реагувати на зміни, що у ній відбуваються.

«Живі» культури, у яких пропонуються інновації в діяльності підприємств, що стосуються їх філософії, цінностей, правил поведінки тощо, сприймаються співробітниками та керівниками і реалізуються, сприяючи розвитку підприємства. У тих випадках, коли уявлення про цінності та переконання, не ввійшли до життя і є лише простим визнанням на словах, має місце наявність неживих елементів і неживої культури в цілому.

Необхідно розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді підприємства чи підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладене у підсвідомості працівника, що приймає культуру підприємства.

1. **Зміна корпоративної культури**

Культура підприємства може виявитися прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури підприємства, що гальмує підвищення її ефективності. Для створення нової культури підприємства потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура укорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність до неї. Ця робота містить у собі формування нової місії, цілей підприємства та її ідеології, моделі ефективного управління, використання досвіду попередньої діяльності, традицій і процедур, що укоренилися, оцінку ефективності підприємства, його формальної структури, проектування приміщень і будинків тощо.

На можливість зміни культури впливають наступні фактори:

* організаційна криза – ставить під сумнів практику та відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення фінансового стану підприємства, його поглинання будь-яким іншим підприємством, втрата головних клієнтів, різке входження конкурентів на ринок підприємства;
* зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури підприємства, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що працівники приймуть нові цінності. Нов. Лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, яким має бути підприємство та його авторитет;
* етап розвитку підприємства. Змінити культуру підприємства легше в перехідні періоди від його створення до росту та від зрілості до ліквідації або банкрутства. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура підприємства ще не усталена, і працівники приймуть її зміни, якщо:
	+ попередній успіх підприємства не відповідає сучасним умовам;
	+ працівники незадоволені загальним станом справ у підприємстві;
	+ репутація засновника підприємства під сумнівом.

Інша можливість зміни культури з'являється, коли підприємство переходить на стадію спаду. На цій стадії зазвичай необхідне скорочення персоналу, зниження витрат і вжиття інших заходів, що свідчать про кризову ситуацію підприємства;

* вік підприємства – чим меншим буде вік підприємства, тим менш сталими будуть його цінності. Зміна культури більш ймовірна на молодому підприємстві;
* розмір підприємства. Змінити культуру легше в невеликому підприємства, тому що у ньому спілкування керівників із працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей;
* рівень культури. Чим ширше поширена культура у підприємстві і вище згуртованість колективу, що розділяє загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш піддається змінам, ніж сильна;
1. **Способи передачі культури**

Крім очевидної орієнтації і програм навчання, культура може передаватися працівникам такими способами, як інформація, традиції, символи та мова.

Інформація містить опис подій, пов’язаних з утворенням підприємства, ключових рішень, що визначають стратегію підприємства в майбутньому, вищої ланки керування. Вона дозволяє порівняти минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної практичної діяльності підприємства.

Традиції – їх дотримання є засобом передачі культури, тому що з ними пов’язані головні цінності підприємства.

Символи. Дизайн і планування території і будинків, меблів, стиль керівництва, одяг є матеріальними символами, що передаються працівникам. Важливий ступінь рівноправності у підприємстві, що забезпечується вищим менеджментом, види та типи поведінки (ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), що вважаються прийнятними.

Мова. Багато підприємств і їх підрозділи використовують мову як спосіб ідентифікації членів підприємства з її культурою чи субкультурою. Вивчаючи її, члени підприємства підтверджують своє прийняття цієї культури і таким шляхом допомагають її зберігати. Прийнята у підприємстві термінологія діє як загальний знаменник, що поєднує членів підприємства на основі визнаної культури чи субкультури.

**Висновок**

Під організаційною культурою розуміють складну композицію важливих припущень та установок, що бездоказово приймаються та розділяються членами колективу. Вона складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту), що включає в себе філософію маркетингу, а також ціннісних орієнтацій, вірувань, сподівань, норм, міфологій та церемоній, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині підприємства, так і поза його межами.

Корпоративна культура часто виникає та існує і без усвідомленого її формування.

Отже, культуру підприємств, насамперед, характеризують: її організаційна структура; система управління; склад працівників (статево-віковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству, спільні цінності.

Корпоративна культура – це набір найважливіших припущень, прийнятих членами підприємства, які отримали відображення в цінностях, що заявляються підприємством та задають людям орієнтири їх поведінки та дій. Зазначені ціннісні орієнтації, що передаються членам підприємства через символічні засоби.

**Список використаної літератури:**

1. За редакцією д.е.н. професора Ф.Ф. Бутинця. Світовий бізнес. Навчальний посібник. Житомир. ПП «Рута». 2004;
2. Колєсніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк. ВІЕМ. 1997.
3. Рютінгер Р. Культура підприємства. Вид. «Еком». Москва.1992;