**План**

Вступ

1. Інтереси та культура

2. Цінності в управлінні

Висновки

Література

**Вступ**

В Україні навіть в останні десятиліття корпоративна культура не завжди розглядалася як сфера, що заслуговує пильної уваги. Однак актуальність проблеми зростає, зокрема, внаслідок глобальних змін, коли збут продукції та надання послуг стали складнішими за виробництво, а поява нової практики управління почала випереджати теорію. В процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративна культура поступово впроваджується в наш соціально-економічний простір.

Проблематика корпоративної культури багатогранна, відносно нова для нашого суспільства й недостатньо досліджена наукою. У зв’язку з тим, що корпоративна культура перебуває на „перетині” таких наук, як психологія, культурологія, педагогіка, менеджмент, соціологія, філософія та інших, вона потребує комплексних досліджень за участю фахівців різного профілю.

Особливого значення корпоративна культура набуває при створенні гармонійної суб’єкт-суб’єктної моделі взаємодії учасників навчального процесу у вищій школі. Врахування їх індивідуально-психологічних особливостей оптимізує можливості й інтереси індивідуума та академічної студентської групи і стає важливим атрибутом їх корпоративної культури, необхідним для створення ефективної системи навчально-виховної роботи. Формування та розвиток корпоративної культури в процесі професійно-особистісного становлення майбутніх фахівців дозволяє щонайповніше використовувати її в якості інструмента ефективного управління різними контурами діяльності підприємств, установ та організацій, оптимізації соціально-психологічного клімату в трудових колективах, підвищення результативності управління. Корпоративна культура дозволяє значною мірою узгоджувати проблему відповідності індивідуальної мети із загальною метою організації для створення гармонійного культурного простору, який містить у собі цінності, норми та поведінкові моделі, що поділяються усіма працівниками організації. Якщо культура організації (установи) узгоджується з її загальною метою, то вона може стати важливим чинником підвищення її корпоративної діяльності та ефективності. Відтак корпоративна культура як потужний стратегічний інструмент дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих осіб на досягнення спільної мети, мобілізувати ініціативу співробітників, підвищити їх мотивацію і спрямованість, забезпечити продуктивну взаємодію.

**Інтереси та культура**

Інтереси (англ. Іnterest) - це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. Цілеспрямована поведінка людини спонукається великою сукупністю інтересів. Можна виділити такі інтереси: матеріально-житлові зручності, гастрономічні вироби, одяг тощо; духовно-пізнавальні інтереси, інтереси до літератури, мистецтва; соціально-суспільні інтереси - до громадської, організаційної роботи і ін.

Інтереси - соціально-реальні причини дій, звершень, що формуються у соціальних груп у зв'язку з відмінностями у становищі і ролі у суспільному житті.

Інтереси розглядаються як форма прояву пізнавальної потреби, що забезпечує потреби особистості в усвідомленні Цілей діяльності і цим сприяє орієнтації, ознайомленню з новими фактами, більш повному і глибокому відображенню дійсності. Суб'єктивно інтерес виявляється в емоційному забарвленні, яке супроводжує процес пізнання, в увазі до об'єкта інтересу. Задоволення інтересу не веде до його згасання, а викликає новий інтерес, що відповідає більш високому рівню пізнавальної діяльності. Інтерес у динаміці свого розвитку може перетворюватися у схильність як прояв потреби у здійсненні діяльності, що викликає інтерес. Розрізняють безпосередній інтерес, що викликається привабливістю об'єкта, і опосередкований інтерес до об'єкта як засобу досягнення.

В інтересах знаходять найбільш узагальнений вираз актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. [2, с.75]

Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і ствердженні інтересів вони можуть стати стійкими потребами.

**Цінності в управлінні**

Цінності, безсумнівно, є ядром культури. Саме цінності найчастіше стають тою ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників різних підрозділів і рівнів управління, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується ефективне досягнення цілей організації. Мова йде про центральну корпоративну систему цінностей, що є зв’язкою, що поєднує внутрішні й зовнішні середовища, а також нижні й верхні рівні управління. У ній поєднуються інтереси всіх учасників діяльності: керівництва, співробітників і акціонерів. В організаціях, орієнтованих на клієнта, у корпоративній системі цінностей присутні інтереси клієнтів.

Під цінностями будемо розуміти набір стандартів і критеріїв, вірувань і норм, які впливають на поводження людини. Це проявляється в тім, що шляхом відповідної оцінки явищ, що відбуваються довкола неї, процесів і людей людина приймає рішення й здійснює свої дії. Цінності становлять серцевину особистості людини. Вони стійкі в часі і їх не так багато.

Сукупність цінностей, якими володіє працівник, становить його **ціннісну основу**, по якій навколишні судять про те, що він являє собою як особистість.

Завдяки своїй ціннісній основі кожний співробітник усередині організації в рамках загальної системи цінностей займає індивідуальну ціннісну позицію. Ціннісні позиції змінюються в процесі міжособистісної взаємодії й обміну цінностями. В організаціях, де серйозно думають про гармонію цінностей співробітника й цінностей організації, питанням сполучення цих двох систем повинна приділятися серйозна увага. Зокрема, необхідно проводити роботу із чіткого формування, роз'ясненню й доведенню до всіх членів організації системи корпоративних цінностей, яким слідує організація. Проте, не всі корпоративні цінності, усвідомлювані й навіть прийняті співробітниками в якості таких, дійсно стають їхніми особистими цінностями. Усвідомлення тієї або іншої цінності й позитивного відношення до неї явно не достатньо. Більше того, це не завжди виправдано. Необхідною умовою прийняття цієї цінності є практична включеність співробітника в діяльність організації, спрямована на реалізацію цієї цінності. Тільки діючи щодня відповідно до корпоративних цінностей, дотримуючись норм й правил поведінки, співробітник може стати представником організації. Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він не тільки дотримується норм і правил поведінки, але й внутрішньо повністю приймає цінності організації.

Цінності персоналу як елемент неформальної культури своїми аналогами у формальній системі мають цілі. І ті, і інші спричиняють базис і орієнтири розвитку організації й служать об'єднанню всіх рівнів організаційної піраміди. Вони не можуть бути незалежними друг від друга, тому що є елементом єдиного цілого - організації. Основне їхнє розходження полягає в тому, що цінності мають більш довгостроковий характер. А цілі розраховані на близьку перспективу, за винятком "стратегічних" цілей, зокрема місії й бачення, які по своїй суті примикають до системи корпоративних цінностей.

Навряд чи можливо привести який-небудь перелік корпоративних і організаційних цінностей, єдиний для всіх організацій, оскільки культура кожної з них майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поводження й ритуалів.

Кожна організація повинна здійснювати свою діяльність відповідно до тих цінностей, які мають істотне значення для її співробітників. При створенні корпоративної культури необхідно також ураховувати суспільні ідеали й національні особливості. Крім того, для більш повного розуміння й поділу корпоративних цінностей співробітниками організації важливо забезпечити різний їхній прояв у рамках організації. Поступове прийняття цих цінностей членами організації дозволить домагатися стабільності й більших успіхів у її розвитку.

Особливу роль у процесі поділу цінностей співробітниками грають культурні процедури як уже сформовані, як частина неформальної системи, так і ті, які необхідно сформувати. Багато наших менеджерів намагаються відітнути й придушити прихильність співробітників до традиційних, широко розповсюджених у радянський час численних перекурів, надмірній товариськості із представниками зовнішнього середовища, широко розповсюджене рішення особистих питань у робочий час. При скасуванні вже сформованих культурних процедур виникає реальна небезпека збільшення ступеня незадоволеності співробітника умовами робочого місця. Крім того, накладаючи вето на здійснення традиційних процедур, організація може втратити в можливості їхнього позитивного використання. У цьому випадку можна порадити встановлення рамок і здійснення контролю над природно сформованими процедурами. Гадане або реальне короткочасне підвищення продуктивності праці після заборони таких процедур чревате втратами в довгостроковій перспективі. Іноді заборонні міри переходять розумні межі й об'єктивно заважають розвитку організації. У зв'язку із цим керівництву необхідно вміло заохочувати сформовані, працюючі на благо загальної цілі процедури, відтинати культурні процедури, що перешкоджають ефективному робітникові процесу, створювати нові культурні процедури, що відповідають потребам функціонування й розвитку організації й, що сполучать у собі традиційний і інноваційний підходи.

Довгострокова мета процесу узгодження цінностей укладається в установці довірчої ефективної взаємодії між різними ієрархічними рівнями управління. Один зі шляхів реалізації цієї мети розглянуто нижче.

По своїй суті культура організації є мініатюрою національної культури, тому оцінка її рівня проводиться з використанням теорії відомого голландського вченого Г. Хофстеда, що виділив п'ять показників національної культури, використаних у дослідженні:

* **дистанція влади** (нерівність соціальна, економічна, політична, психологічна й ін. між співробітниками організації в тім ступені, у якій вони вважають цю нерівність припустимим або нормальним, при цьому низький ступінь характеризується відносною рівністю в організації, а висока — навпаки);
* **довгострокова або короткострокова орієнтація** (короткострокова орієнтація — бажання одержати моментальний результат, довгострокова орієнтація в поводженні персоналу характеризується поглядом у майбутнє й проявляється в завзятості й наполегливості в досягненні цілей, у стратегічному мисленні; у випадку переваги короткострокової орієнтації будемо говорити про її високий ступінь короткостроковості, у випадку довгострокової орієнтації — про низький ступінь короткостроковості);
* **запобігання невизначеності** (у якому ступені персонал організації віддає перевагу структурованим завданням, на противагу — неструктуровані, висока ступінь запобігання невизначеності — структуровані завдання, низька ступінь запобігання невизначеності — не структуровані завдання);
* **маскулиність — феміність** (відношення персоналу до "твердих" цінностям (наполегливість, самовпевненість, висока значимість роботи, успіх і конкуренція, цінність кар'єрного росту й соціального статусу) і до "ніжних" (життєві зручності, турбота про слабких, превалювання й підтримка теплих особистих відносин, солідарність, емоційність); низький ступінь відображає превалювання "ніжних", а високий ступінь — "твердих" цінностей);
* **індивідуалізм — колективізм** (у якому ступені працівники даної організації воліють діяти як індивіди, а не як члени якоїсь групи, низький ступінь указує на значні колективістські тенденції, а висока — на індивідуалістські настрої). [5, с.15]

*Технологія виміру культури організації* припускає:

* вивчення кожного параметра по окремим "внутрішнім" показниках;
* оцінку кожного "внутрішнього" показника по прийнятій шкалі (наприклад, п'ятибальної);
* знаходження інтегрованої оцінки універсальних параметрів через середнє арифметичне їхніх вагових категорій;
* побудова профілю культури.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про ступінь формалізму, відсутності гнучкості й орієнтації на довгострокову перспективу, що збереглася високої дистанції влади, слабкому обліку сучасних принципів, форм і методів організації роботи з формування культури, а також про безліч інших негативних явищ.

Після виміру рівня культури організації досліджується процес узгодження цінностей залежно від деяких показників культури, зокрема, дистанції влади й довгострокової або короткострокової орієнтації.

Дослідження показують, що чим вище показник дистанції влади, тим менше корпоративні цінності, проголошувані керівництвом організацій, погодяться з нижніми рівнями організації. Це приводить до того, що цінності керівництва не завжди збігаються із цінностями персоналу, а, виходить, істотно гальмується процес реалізації намічених цілей.

Так, в одній з організацій проголошення "цінностей на щодня": "Зменшення рівнів управління - підвищення співробітництва" і "Збільшення обсягів збуту новими методами ведення бізнесу" було розцінено як оголошення про скорочення. Це наочний приклад того, як персонал організації перешкоджає досягненню вартих перед організацією цілей. Після такого повороту подій керівництво цієї організації ухвалило рішення щодо необхідності обліку фактору культури при розробці стратегії організації.

При довгостроковій орієнтації цінності всіх учасників діяльності організації враховуються практично нарівно (помітимо, у тім ступені, у якій це необхідно). При збільшенні цього показника зсув спостерігається убік зовнішнього середовища й нижніх "поверхів" організації, зокрема, усе більше враховуються інтереси споживачів і акціонерів. Таке положення забезпечує довгостроковість орієнтації. [3, с.8]

Короткострокова орієнтація впливає в такий спосіб: чим вище цей показник, тим менше враховуються цінності нижніх ієрархічних рівнів. При цьому проголошуються цінності винятково вищого керівництва. Така ситуація характерна для організацій, де першочергове місце в місії приділяється прибутку, для організації, не орієнтованої на клієнта.

Як рекомендації керівництву організацій, що використовують методи стратегічного управління й планування, можна назвати:

На стадії стратегічного планування необхідно обов'язково враховувати вплив культури організації.

На стадії процесу відбору персоналу необхідно враховувати ціннісні орієнтації кандидата, тобто важливою умовою є включення у відбірні тести розділу (або ряду питань), пов'язаних із ціннісною орієнтацією кандидата. Практика підтверджує, що, в остаточному підсумку, вигідно прийняти на роботу "свою людину", що відповідає всім перерахованим вище вимогам, ніж довго намагатися "перевиховати" фахівця підходящої професійної кваліфікації.

На стадії професійної орієнтації необхідна допомога в проходженні процесу ідентифікації співробітника з організацією. Повна ідентифікація співробітників з основними корпоративними цінностями допомагає їм примиритися з тими неминучими жертвами, які вони приносять заради того, щоб стати членами організації. Вони поступово починають приймати, а потім і розділяти цінності організації. Організація, у свою чергу, намагається виправдати ці витрати, створюючи свої корпоративні цінності відповідно до вищих людських цінностей. На всіх стадіях реалізації стратегії необхідний постійний контроль за зміною культури організації.

**Висновки**

Корпоративна культура є одним із складних матеріально-духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв’язку з тим, що вона формується і сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально-психологічному рівні.

Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення і прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття.

Широкий смисл цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузький смисл – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. Другою проблемою є суб’єктивізм сприйняття культури і суб’єктивізм оцінок рівня й стану корпоративної культури. Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будь-якій корпорації завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама по собі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів.

Найважливішими категоріями корпоративної культури є інтереси, цінності та ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють визначитися з допустимістю або недопустимістю поведінки та зрозуміти, як діяти у конкретній ситуації. Отже, корпоративна культура є системою найістотніших допущень, що сприймаються членами організації та відбиваються у конкретних цінностях, які визначають вектори поведінки особистості.

На нашу думку, найбільш вдалим визначенням є поняття корпоративної культури, запропоноване Д. Елдріджем і А. Кромбі. Вони розуміють її як унікальну сукупність норм, цінностей та переконань, що визначають спосіб об’єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей.

**Література**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2006.-410 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2005.-398 с.
3. Козлов В. В., Козлова А. А. Корпоративная культура: "костюм" успешного бизнеса//Управление персоналом. - № 11.-2007. – с.8
4. Менеджмент. Уч. для вузов/Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатьевой. — М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2004.- 405 с.
5. Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка// Корпоративный менеджмент.- № 4.-2008.- с.15-17