# Тема 3. Формування колективу підприємства

* 1. Колектив як соціальна група
	2. Етапи створення і розвитку трудового колективу
	3. Ефективність роботи трудового колективу
	4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

*Список рекомендованої літератури:* 1-5, 13, 15

## Колектив як соціальна група

**Група** – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

**Колектив** – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

## Елементами колективу є:

1. члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
2. цілі;
3. засоби досягнення цілей;
4. механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

## Ознаки колективу:

1. *наявність загальної цілі у членів колективу.*
2. *психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею*;
3. *особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети*.
4. *сталість взаємодії протягом усього часу існування групи*

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

**Колектив** – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Таблиця 3.1 - Класифікація колективів

|  |  |
| --- | --- |
| Ознака класифікації | Типи колективів |
| За характером внутрішніх зв’язків | Формальні, неформальні |
| За способами комплектування | Постійні, тимчасові |
| За завданнями | групи керівництва, функціональні групи, виробничі комітети |
| За ефективністю використання потенціалу групи | робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди |
| За рівнем мотивації на роботу | групи „х” групи „у” групи „z” |
| За терміном функціонування | довгострокові середньострокові короткострокові |
| За складом учасників | гомогенні (однорідні) гетерогенні (різнорідні) |
| За типом організаційних зв’язків | первинні вторинні (проміжні) основні |
| За статусом | офіційні неофіційні |
| За стадією розвитку | колективи, що формуються колективи, що вже склалися колективи, на стадії реорганізації |
| За розмірами | малі великі |
| За свободою входження | обов’язкові добровільні |

За характером внутрішніх зв’язків колективи розподіляються на формальні та неформальні.

Формальні колективи створюються по зовнішнім причинам (рішення керівництва, необхідність виконання певних завдань); вони можуть бути створеними для виконання постійної функції (наприклад відділ планування) чи вирішення певного цільового завдання (наприклад робоча група, комісія). Формальні колективи виділяються як структурні підрозділи в організації,

мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції і завдання.

Неформальні колективи (групи) створюються вільно, спонтанно в складі формальної організації на підґрунті спільних цілей, інтересів, поглядів, звичок, симпатій та антипатій. В таких колективах діють неписані правила і норми поведінки, робочі (службові) цілі та завдання відходять на другий план, є неформальні лідери. Часто вплив неформальної групи на свого учасника набагато сильніше від впливу формальної організації.

За способами комплектування розрізняють постійні і тимчасові колективи.

Постійні колективи зафіксовані у штатній структурі організації, їх прикладами можуть бути бригади, відділи, інші підрозділи. Представники постійних колективів мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу.

Тимчасові колективи - створюються із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проектами, програмами). Після вирішення визначених завдань такі колективи припиняють своє функціонування чи перенацілюються на реалізацію нових проектів уже в іншому складі.

Тимчасові групи часто стикаються з певними проблемами:

* обмеженістю часу виконання завдання, тому учасники групи, слідкуючи за ходом його вирішення, одночасно підшукують собі нову роботу;
* різним рівнем фахової підготовки і компетентності по проблемі, яку вирішує група. Менш компетентні працівники не будуть проявляти ініціативу;
* необхідністю суміщення обов’язків фахівцями у кількох колективах, постійному і тимчасовому. Тому учасники тимчасових колективів займаються їх проблемами тільки частину робочого часу;
* особистими і, можливо, політичними інтересами. Члени тимчасової групи можуть знаходитися в ній скоріше як представники окремих відділів (керівників), а не як фахівці.

За завданнями, що виконуються, колективи розподіляються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається із керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад:

* президент і віце-президенти;
* заступник директора і керівники підпорядкованих йому підрозділів;
* начальник цеху і майстри виробничих дільниць.

Функціональна група поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси. Наприклад:

* відділ планування;
* відділ маркетингу;
* відділ контролю якості.

Виробничі групи функціонують у лінійних підрозділах організацій і складаються із менеджера підрозділу та його безпосередньо підлеглих працівників. Учасники виробничої групи разом працюють над одним завданням, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію.

Комітет (комісія, рада) – постійна чи тимчасова група всередині організації, якій делеговані повноваження для виконання певних завдань.

Приклади комітетів: профспілковий комітет, комісія підприємства по вирішенню трудових спорів, рада директорів, тощо.

Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів полягає у груповому прийнятті рішень, що доцільно у наступних ситуаціях:

* коли рішення проблеми потребує значного досвіду у певній галузі;
* коли керівництву потрібно прийняти непопулярне рішення в організації, а відповідальність за його прийняття перекласти на комітет;
* для координації дій різних підрозділів при вирішенні комплексних завдань ;
* коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини;
* при вирішенні суспільних проблем в організації.

Поєднання людей в колективи може значно підвищити ефективність їх праці (теоретично). На практиці це відбувається не завжди. В залежності від ефективності використання потенціалу колективу виділяють робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди.

Робоча група – група переважно самостійно працюючих фахівців, які знаходяться у соціальній взаємодії для обміну інформацією та досвідом.

Діяльність робочої групи ґрунтується на спільному результаті окремих засиль ії членів. Учасники таких груп взаємодіють переважно для обміну досвідом і інформацією. В робочій групі не існує адміністративного тиску щодо формування єдиних цілей чи чітких завдань спільної діяльності, тому взаємодія членів групи має випадковий характер, або не підкріплюється спільною відповідальністю за одержані результати.

Псевдокоманди – це групи, члени яких не зуміли скористатися перевагами спільної діяльності (не бачили в цьому сенсу, не захотіли, нікому не було потрібно). В таких групах не проявляється інтересу до визначення спільних цілей чи колективних завдань.

Потенційні команди – це колективи, члени яких відчувають потребу ефективної діяльності і прагнуть до досягнення високих результатів праці. Вони усвідомлюють важливість спільної мети для підвищення продуктивності діяльності, мають конкретні завдання, але не змогли поки що напрацювати ефективні методи співробітництва.

Можливі два сценарію розвитку потенційної команди. Вона може стати високоефективною групою, якщо вирушать проблеми співробітництва, чи не використає свій потенціал і з часом перетворяться на псевдокоманду байдужих людей.

Справжні команди – невеликі групи, члени яких володіють взаємодоповнюючими уміннями і навичками, мають спільні цілі, завдання, напрацювали ефективні методи спільної діяльності. Вони знають, як задовольнити потреби організації та учасників групи; можливості команди перевищують сподівання менеджерів.

Високоефективні команди – групи, які відповідають всім вимогам до справжніх команд і сприяють індивідуальному розвитку їх учасників. Результати діяльності таких команд дуже високі, в деяких випадках вони можуть бути зразком для інших колективів.

За рівнем мотивації на роботу колективи можна умовно розділити на групи „х”, „у”, „z” . Група „х” – не мотивована на роботу. Склад групи різнорідний по віку, статі, національності, складається із некваліфікованих робітників, що мають „совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність. Інколи це може бути інтелектуальна група, що сприймає роботу як клуб, де можна проводити час в приємному спілкуванні, за комп’ютерними іграми, читанням літератури і т.п. Ефективність і

результативність групи дуже низькі.

Мотивувати роботу членів групи „х” може авторитарний керівник за рахунок централізації функцій управління в своїх руках, застосування директивного стиля, чіткого планування і контролю, жорсткого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Малокваліфіковані старанні робітники потребують навчання.

Групі „х” не можна доручати складні роботи, що потребують високої якості виконання.

Група „у” – частково мотивована на роботу. Як правило, ця група створюється без врахування професійної підготовки, статі і віку робітників, з розділенням формальних і неформальних лідерів в мікрогрупах, із значною кількістю людей, які не мають необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань. В групі також знаходиться достатня кількість працьовитих робітників, але відсутні чітко визначені завдання і ресурсне забезпечення; переважає однакова оплата праці кращих і відсталих робітників. В колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги і протиріччя між окремими особами, мікрогрупами.

Для підсилення мотивації групи „у” менеджеру необхідно:

* виявити неформальних лідерів і призначити їх на посаду бригадирів, майстрів, керівників проектів;
* правильно визначити цільові завдання і розподілити функції управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам;
* використовувати переважно демократичний тип влади;
* правильно застосовувати винагороду за результати праці і покарання за невиконання

завдань;

* постійно підтримувати добрий морально-психологічний клімат в колективі.

Група „z” – повністю мотивована на роботу. Має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад робітників по віку, освіті, інтересам і мотивам діяльності. Морально- психологічний клімат в колективі добрий, група „z” складається із сумлінних робітників, які прагнуть до самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення.

В групі переважають демократичний і ліберальний стилі керівництва. Менеджеру для підтримки мотивації рекомендується:

* делегувати частину своїх повноважень в мікрогрупи;
* активно залучати підлеглих до процесу прийняття рішень;
* застосовувати винагороду за результати і якість праці.

За складом колективи бувають однорідні (гомогенні) та різнорідні (гетерогенні). Ці ознаки відносяться до статі, віку, професійні, статусу, рівню освіти.

Різнорідні колективи більш ефективні при вирішенні складних проблем і при інтенсивній творчій роботі.

Однорідні колективи ефективно вирішують прості завдання. Чим більше схожість між членами колективу, тим більш значний їх взаємний вплив, швидче формується відчуття спільності. Однак в однорідних колективах гостріша внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні.

Ефективний колектив потрібно формувати із несхожих особистостей.

За типом організаційних зв’язків виділяються первині та вторинні колективи.

Первинні колективи – це колективи первинних підрозділів (служб, відділів, бригад, дільниць), які об’єднують працівників на основі окремих технологічних операцій, процесів. Учасники первинних колективів вступають між собою на безпосередні відносини.

Вторинні колективи – діють у масштабах організацій в цілому (фірма, підприємство) чи їх великих (вторинних) підрозділів, наприклад цехів, відділень, філій. Рівень безпосередньої взаємодії членів таких колективів значно нижчий. Робітники великих організацій можуть взагалі біти не знайомими, але належність до колективу підприємства має для них велике значення.

За статусом колективи можна розділити на офіційні і неофіційні. Офіційні колективи оформлюються юридично і діють в межах правового простору. Неофіційні колективи створюються на основі співробітництва людей, яке ніде не зафіксовано.

Більшість працівників знаходяться одночасно під впливом офіційних цілей організації та цілей неофіційного колективу. Якщо вони співпадають чи не суперечать одна одній, людина буде охоче підтримувати офіційну лінію; у іншому випадку перевага може бути відданою неофіційним цілям, навіть не зважаючи на можливу конфронтацію з керівництвом.

Сила неофіційного колективу полягає в тому, що його важко виявити організацією і офіційно заставити виконувати вимоги адміністрації.

За розмірами колективи розподіляються на малі та великі.

Малі колективи (первинні) включають в себе до 20 чоловік. Члені малих колективів мають можливість підтримувати між собою особисті відносини, тому заміна навіть одного працівника призводить до падіння ефективності функціонування групи.

Великі колективі (чисельністю більше 20 чоловік) характерні послабленими особистими зв’язками між їх учасниками, більшою віддаленістю виконавців від керівництва, колег, меншою зацікавленістю працівників у результатах діяльності.

З точки зору свободи входження колективи діляться на обов’язкові (наприклад армійські) та добровільні. Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Система соціального контролю спирається на:

* звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
* звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
* санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих

ситуаціях та бувають формальними і неформальними);

* формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

## Етапи створення і розвитку трудового колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі

умови:

* усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
* вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього

розподілені функції);

* організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
* у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
* розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
* колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
* відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

* наявність навичок керівництва;
* послідовність;
* вміння щодо правильного підбору робітників;
* турбота про членів колективу;
* здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
* підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
* вміння раціонально використовувати робочий час;
* високі вимоги до працівників;
* прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій).

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутриколективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

1. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів

колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

1. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

1. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

## Ефективність роботи трудового колективу

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. *Розмір*

Розмір групи повинен відповідати її задачам.

Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб. Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності.

Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчувають велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів.

До того ж, слід враховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш ретельно вирішують задачі, ніж з непарною.

1. *Склад*

Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом і т.д. її членів.

1. *Групові норми*

Групові норми можуть мати:

* позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);
* негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей

підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності пращ).

1. *Згуртованість*

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

1. *Конфліктність*

Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

1. *Статус і функціональна роль членів групи*

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

* місце в структурній ієрархії;
* посада;
* місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;
* освіта;
* інформованість і накопичений досвід.

Дослідження показують, що члени групи, статус яких досить високий, здатні в більшому ступені впливати на рішення групи, але це не завжди приводить до підвищення ефективності.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

1. цільові ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);
2. підтримуючі ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).
3. *Соціальний контроль*

Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутрішній груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різнорідною за складом, чиї норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

## Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 3.1). При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.



Рисунок 3.1 – Рівні корпоративної культури

Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури. Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

* загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно

вирішувати наступні задачі:

* розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
* заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
* зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
* надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
* делегування відповідальності;
* зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

У цій роботі величезна роль приділяється менеджерам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у підприємстві здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

* регулює поведінку працівників;
* є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;
* є багатогранною;
* є результатом дій та думок персоналу;
* здатна змінюватися;
* усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками;
* мас багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;
* знаходиться в постійному розвитку.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

1. товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
2. розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);
3. ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

* розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,
* контроль, реалізацію;
* впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
* створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
* формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
* формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
* розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.