

УДК 631.15

Ю.Ю. Волошин, здобувач

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Досліджено процес формування і розвитку організаційної культури та його управлінське забезпечення. Встановлено, що на процес формування і розвитку організаційної культури впливають такі фактори: цілі, які ставить перед собою підприємство, загальний рівень освіти і кваліфікація працівників; існуюча організаційна культура; фінансове становище, сфера діяльності, розмір організації; тощо. Визначено, що ефективна організаційна культура сприяє зростанню прибутку організації, її капіталізації, ринкової вартості.

***Ключові слова:** сільськогосподарське підприємство, організаційна культура, ефективність підприємства, мотивація, стимулювання.*

Постановка проблеми. Підприємство як один з основних інститутів сучасної економічної системи є відокремленим суб'єктом економічної діяльності, який здійснює свої функції у зовнішньому економічному середовищі. Відмінність підприємства від інших суб'єктів господарювання полягає в тому, що воно є собою організаційно оформленою одиницею; є юридично незалежним економічним агентом; виконує особливу функцію в економіці. Існування і зростання підприємства забезпечується за рахунок прибутку, максимізація якого виступає або як головна мета, або як один із значущих критеріїв поведінки підприємства на ринку [1]. Звідси – потреба в обґрунтуванні типу організаційної культури сільськогосподарських підприємств, діяльність яких найтіснішим чином пов'язана з біологічними об'єктами і спрямована на задоволення первинних потреб населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання становлення організаційної культури підприємств розглядалися в роботах зарубіжних і вітчизняних авторів. Зокрема загальні питання організаційної культури та її вплив на ефективність фірм і компаній розглядалися в роботах К. Камерона, Р. Коуза, Т. Мінцберга, Е. Шейна та ін.

Однак, виконані дослідження більшою мірою стосуються корпорацій, публічних установ, промислових підприємств, вивчення ж організаційної культури сільськогосподарських підприємств носить фрагментарний характер.

Формулювання цілей статті. Проаналізувати процес формування та розвитку організаційної культури. Побудувати модель організаційної культури сільськогосподарського підприємства на основі стимулювання праці.

Виклад основного матеріалу. Управлінське забезпечення процесу формування та розвитку організаційної культури має спиратися на три взаємопов'язані аспекти системного підходу: функціональний, елементний (ресурсний) і організаційний. Управлінське забезпечення функціональної побудови організаційної культури передбачає чітке визначення завдань кожного керівника і виконавця; елементного побудови - забезпечення процесу необхідними ресурсами; організаційної побудови - складання наказів і розпоряджень щодо створення спеціального підрозділу (робочої групи) з управління формуванням і розвитком організаційної культури. Такий наказ повинен містити вказівку місця даного підрозділу в структурі управління, його цілі, склад, функції, завдання, документарні та інформаційні зв'язки та ін.

Процес формування і розвитку організаційної культури може виявитися безуспішним, неефективним, якщо відсутнє належне

управлінське забезпечення, що передбачає розробку і реалізацію програми формування та розвитку організаційної культури.

На утримання управлінського забезпечення процесу формування і розвитку організаційної культури впливають такі основні фактори: цілі, які ставить перед собою підприємство, формуючи організаційну культуру; загальний рівень освіти і кваліфікація працівників; існуюча організаційна культура; фінансове становище, сфера діяльності, розмір організації; інші.

Програма формування та розвитку організаційної культури, як і будь-яке нововведення, повинна розроблятися керівництвом підприємства. Зміни, пов'язані з реалізацією програми, можуть викликати опір персоналу. Процес формування і розвитку організаційної культури має специфіку в порівнянні з нововведеннями в області виробництва, збуту та ін. По-перше, якщо підприємство не знов створене, то певна організаційна культура вже існує: є усталені традиції, звичаї, цінності, цілі, ставлення до зовнішньому і внутрішньому середовищі і т.д. Тому зміна культури, крім усього іншого, потребує кваліфікованої роботи спеціалістів. По-друге, організаційну культуру не можна сформувати «зверху», в наказовому порядку, так як вона формується у свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності на підприємстві.

Зміни, пов'язані з формуванням культури фірми, можуть викликати опір персоналу. Для його зниження необхідно розробити програму нововведень, яка була б зрозуміла кожному працівнику. Всі нововведення повинні попередньо обговорюватися на нарадах, а найбільш кардинальні – на загальних зборах.

При запуску програми повинен працювати так званий принцип «першого керівника»: керівник власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін і нововведень. Особливо це важливо для організацій, де перша особа в організації користується авторитетом серед працівників. Також має реалізовуватися принцип «водоспаду»: розроблювані вищим керівництвом положення організаційної культури повинні «спускатися» вниз, за рівнями ієрархії підприємства, до простих робітників, «змиваючи» старі зв'язки і відносини між працівниками та підрозділами. Всі рівні повинні бути залучені в процес формування і розвитку організаційної культури. Якщо на якомусь з рівнів нововведення не приймаються, викликають опір, їх необхідно коригувати, знову на самому вищому рівні.

Управлінське забезпечення процесу формування та розвитку організаційної культури включає в себе: ланування процесу формування та розвитку організаційної культури; організацію та координацію виконання

робіт з формування і розвитку організаційної культури; контроль за виконанням робіт; розробку системи мотивації реалізації програми формування та розвитку організаційної культури для працівників усіх рівнів.

Працівники підприємства є носіями його цінностей, реалізаторами завдань та головним фактором існування самого господарського об'єкту [2]. Процес формування організаційної культури підприємства за основу приймає фактор створення відповідного до культури підприємства трудового колективу, що є основою реалізації принципу ефективної культури підприємства.

Питання трудових ресурсів для сільського господарства за сучасних умов стоїть дуже гостро. Висока плінність кадрів стає негативним фактором впливу на розвиток організаційної культури в сільськогосподарських підприємствах, в значній мірі вона є наслідком спеціалізації багатьох підприємств на вирощуванні продукції рослинництва та сезонності виробництва. При цьому втрачаються як кваліфікація кадрів, так і найбільш продуктивна частина працівників, які переходять в інші галузі економіки.

Зміни, які відбуваються в організаційної культури підприємств внаслідок змін кількості працівників та їх постійному скороченні набувають тенденції нестійкості, що негативно впливає на її розвиток та ефективність діяльності організації в цілому. Такий перманентний стрес не створює можливості до налагодження стабільних зв'язків в трудових колективах, знижує рівень довіри як до самої організації, так і у відносинах між працівниками, що знижує якість організаційних зв'язків. Планування процесу формування і розвитку організаційної культури являє собою вибір стратегії її розвитку, розробку програми і планування робіт в рамках обраної стратегії [3].

Для успішного формування організаційної культури підприємства і зниження опору персоналу необхідно створити належну систему мотивації для груп працівників на різних рівнях управлінської структури. Організаційна культура виникає в будь-якому випадку, навіть без бажання керівництва, з моменту створення організації. Така неконтрольована організаційна культура може виявитися фактором, що перешкоджає успішному функціонуванню та розвитку фірми. Будь-який процес в організації повинен бути керованим, тому керівництву організації необхідно цілеспрямовано формувати організаційну культуру і керувати нею.

Одним з найпоширеніших способів стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати [4]. Однак при вирішенні проблеми формування організаційної культури це є недоцільним, оскільки, хоча цей крок викличе позитивні емоції з боку працівників, витрати на його здійснення можуть бути невиправданими. Підвищення заробітної плати також значно збільшить обсяг вкладень у формування та розвиток організаційної культури. На перших етапах достатньо грошових винагород і премій. У наслідку, якщо фінансовий стан організації дозволить матиме чималий позитивний вплив на формування і розвиток культури підприємства.

Ефективна організаційна культура повинна створювати нову систему винагороди персоналу на сучасних підприємствах. Зазвичай працівники винагороджуються за свою діяльність, без урахування конкретного результату цієї діяльності, оскільки кожен працівник має оклад відповідно до займаної посади. Відсутність орієнтації на кінцевий результат призводить до того, що всі процеси розбиті на частини, і в цілому не сприймаються персоналом. Винагорода працівників має виходити з отриманого в ході їх діяльності результату і з їх внесків в цей результат. Результатом діяльності будь-якої виробничої організації є кінцевий продукт, який має ринкову вартість. Кожен працівник вніс свій внесок в цю вартість: затрати матеріалів, чау, праці. Природно, що при цьому повинна бути певна гарантована частина заробітної плати, незалежна від отриманого результату.

Підвищення по службі також слід здійснювати не за попередні заслуги працівника, як винагороду за його минулу роботу, а за його здібності, трудовий потенціал, тобто за те, що він зможе привнести в майбутньому: підвищити ефективність діяльності підлеглих, підрозділів, поліпшити результативність функціонування організації в цілому. Трудовий потенціал працівника на майбутнє залежить від його компетенції на даний момент. Прийняття рішення про підвищення повинно спиратися на оцінку компетенції працівника [5]. Звідси важливим показником при прийнятті рішення про підвищення і збільшення заробітної плати є вартість людського капіталу, яка традиційно визначається рівнем доходу, який може мати людина при даному освіті, кваліфікації, віці, здоров'я та ін.

Повне і систематизоване здійснення організаційного та управлінського забезпечення процесу формування та розвитку організаційної культури дозволить домогтися максимальної його ефективності [6]. Ефективність вкладень в організаційну культуру може

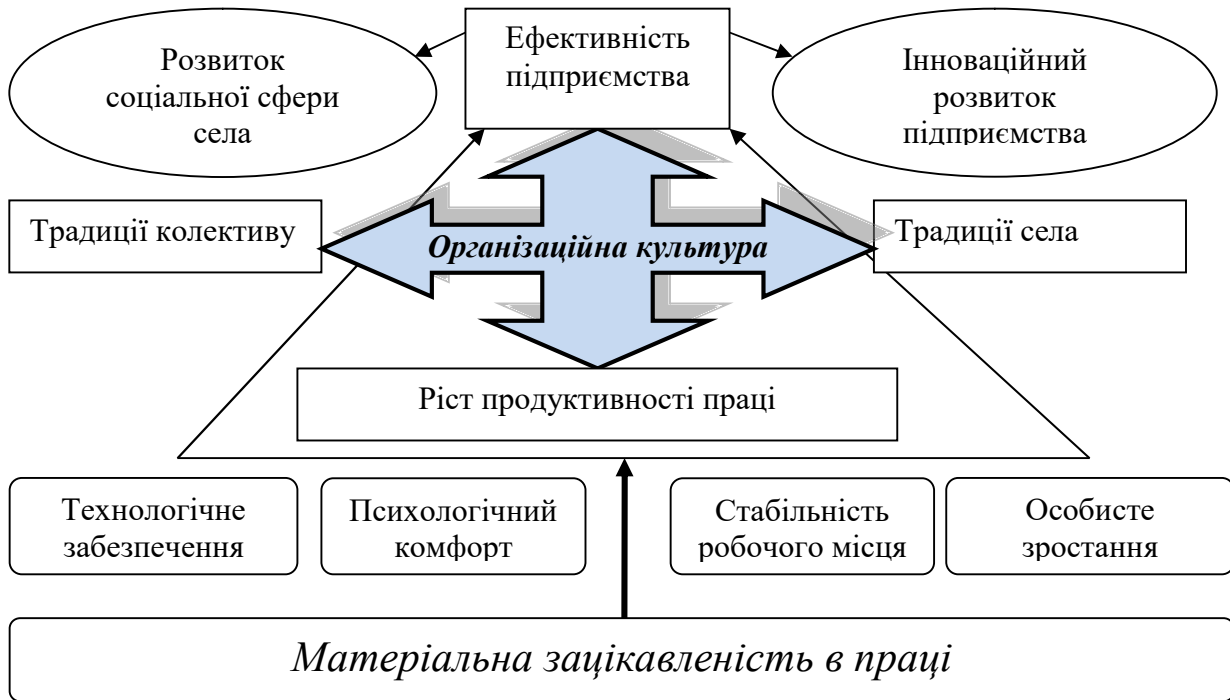
бути визначена зростанням прибутковості підприємства, так як досягнення її мети – підвищення трудового потенціалу – веде до зростання прибутку.

Ефективна організаційна культура – це культура, яка сприяє зростанню прибутку організації, її капіталізації, ринкової вартості. Організаційна культура являє собою потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках в майбутньому. Інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації [3].

Вирішення завдань з формування ефективної моделі мотивації праці та закріплення кадрів може бути розглянуто як основу формування сучасного типу організаційної культури сільськогосподарських підприємств. Сформована нами модель організаційної культури зорієнтована як на забезпечення високопродуктивної праці, так і на створення зацікавленості працівників за умови їх відповідального ставлення до роботи, специфіці праці на селі і ринковим вимогам до підприємницької діяльності на довгострокову перспективу. Як бачимо з моделі, основою закріплення стає матеріальна зацікавленість в праці (рисунок).

Головним фактором створення ефективного стимулювання залишається матеріальна зацікавленість працівників, створення відповідної до потреб працівника системи оплати, котра відповідала б і потребам життя і вимогам до відповідності в продуктивності праці – основа закріплення робітників в колективі та їх зацікавленості в якісній праці [7].

Після реалізації принципу матеріальної зацікавленості, з орієнтацією на традиції колективу підприємства та місцевості, де працює аграрне підприємство, формується організаційна культура, як система морального стимулювання праці робітників. Вона спирається на обов'язкове створення сучасного технологічного забезпечення виробничої діяльності, психологічно комфортні умови праці, гарантії стабільності робочого місця та можливостями до особистого зростання кожного працівника підприємства, що веде до зростання продуктивності праці робітників.



Модель організаційної культури сільськогосподарського підприємства на основі стимулювання праці.

Джерело: розроблено автором

Така модель дозволяє гнучко реагувати на ринкові коливання в діловій активності підприємства, що забезпечує подолання специфіки циклічності ділової активності аграрного виробництва. Стабільний розвиток трудових відносин з орієнтацією на якісні зміни в організаційній культурі є основою вирішення значного кола проблем сучасного підприємства аграрного сектору в Україні.

Висновки з даного дослідження. Відповідно сформована організаційна культура не лише забезпечує реалізацію прямого завдання роботи підприємства – його ефективності, але й створює умови для соціального розвитку села, як бази функціонування підприємства на довгострокову перспективу (в тому числі і як джерела кадрів), та введення постійних інноваційних змін в підприємство, як умови забезпечення його відповідності умовам динаміки ринку і забезпечення конкурентоздатності.

На основі проведеного дослідження, що на перспективу, організаційна культура в розвитку сільськогосподарського підприємства повинна зміщувати свої вектори з акцентів забезпечення матеріальних цінностей співпраці робітника та керівника в виробничому процесі до

цінностей спільного розвитку, корпоративного духу та формування соціальної свідомості і відповідальності розвитку сільських територій.

Бібліографічний список: 1. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: Теоретичні та практичні аспекти / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична [монографія]. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 216 с. 2. Михайлова Л.І. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах: монографія / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчіна. – Суми: Козацький вал, ВАТ «СОД», 2009. – 240 с. 3. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург: изд-во С-Пб ГУИМОП, 2008. – 154 с. 4. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 / О. Стахів. // Персонал № 8, 2007. – С. 76-81. 5. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова./ Ш. Ричи, П. Мартин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 393. 6. Франк Е.В. Разработка методики управления изменениями как фактор повышения стратегической эффективности компании / Е.В. Франк // Российское предпринимательство. – № 5 (203), 2012. – С. 38–44. 7. Адизес И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И.К. Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

Волошин Ю.Ю. Формирование и развитие организационной культуры сельскохозяйственных предприятий. В статье исследован процесс формирования и развития организационной культуры и его управленческое обеспечение. Установлено, что на процесс формирования и развития организационной культуры влияют такие факторы: цели, которые ставит перед собой предприятие, общий уровень образования и квалификация работников, существующая организационная культура, финансовое состояние, сфера деятельности, размер организации и т.д. Определено, что эффективная организационная культура способствует росту прибыли организации, ее капитализации, рыночной стоимости.

Ключевые слова: сельскохозяйственное предприятие, организационная культура, эффективность предприятия, мотивация, стимулирование.

Voloshin Y.Y. Formation and development of organizational culture of agricultural enterprises.

The process of formation and development of organizational culture and its managerial support was explored. It is established that the process of

formation and development of organizational culture is influenced by the following factors: the goals which the enterprise set, the general level of education and qualifications of employees; existing organizational culture; financial state, sphere of activity, size of organization; etc. The program for the formation and development of organizational culture, as well as any innovation, should be developed by the management of the enterprise. Changes related to the formation of the culture of a company can cause resistance of employees. To reduce it, it is necessary to develop a program of innovations that would be understood by every employee.

It was found out that the managerial provision of the formation and development of organizational culture process includes: formation and development of organizational culture planning process; organization and coordination of work based on the formation and development of organizational culture; control over the work performance; development of the system of motivation for the implementation of the program for the formation and development of organizational culture for all levels workers.

It is proved that for successful formation of organizational culture of the enterprise and reduction of staff resistance it is necessary to create the proper system of motivation for groups of workers at different levels of the management structure. Effective organizational culture should create a new remuneration system for staff at modern enterprises. The remuneration of employees should be based on the result obtained in the process of their activities and on their contributions to this result.

It is determined that effective organizational culture contributes to the growth of the organization's profit, its capitalization, market value.

The proposed model of organizational culture , which is aimed at providing high-performance work, as well as creating the interest of employees, provided that they are responsible to the work, the specifics of rural workers labor and market requirements for entrepreneurship in the long-term perspective.

Key words: agricultural enterprise, organizational culture, enterprise efficiency, motivation, stimulation.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2017 р.