

УДК 65.012.032

О. Ю. РОДІОНОВА

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Розглянуто підходи і способи формування механізму організаційної культури підприємств АПК, наведено блок-схему процесу формування і розвитку організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, АПК, структура.

In the article the approaches and methods of forming of mechanism of organizational culture of enterprises of APK are considered, the flow-chart of process of forming and development of organizational culture is resulted.

Key words : organizational culture, enterprise, APK, structure.

Формування і розвиток організаційної культури підприємства АПК є специфічним бізнес-процесом, яким потрібно управляти разом з виробництвом, маркетингом, збутом.

Організаційна культура створюється одночасно зі створенням підприємства, тому вона повинна бути керованою, її необхідно планувати, формувати і розвивати відповідно до вимог підприємства. Зміни організаційної культури повинні проводитися спільно зі змінами підприємства, на етапах його життєвого циклу.

Недостатність уваги до організаційної культури українських підприємств, недостатньо вивчена системність в існуючих моделях зарубіжних авторів зумовили відсутність моделей формування і розвитку організаційної культури, заснованих на системному підході, які дозволили б керівникам підприємств створити конкретним підприємствам необхідну організаційну культуру. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні специфічних механізмів організації і управлінні організаційною культурою підприємств АПК.

Згідно з моделлю Е. Шейна, організаційна культура формуватиметься в результаті сумісного подолання працівниками організації труднощів процесів адаптації [1]. Проблемами дослідження формування і розвитку організаційної культури зайняті як вітчизняні, так і зарубіжні учені: К. Камерон, Л. Максвелл, О. Рудінська, В. Томилов, Д. Щур та ін. [1 – 7]. У роботах Л. Максвела, О. Рудінської розглянуто певні підходи і способи до управління організаційною культурою підприємств [2; 3]. У дослідженнях Д. Щура, Т. Яна йде мова про інструменти впливу на персонал для формування організаційної культури підприємств [5; 6]. Попри велику кількість проблем, що розглядаються в роботах учених, недостатньо уваги приділено механізмам формування організаційної культури, галузевим аспектам і організаційному забезпеченню процесу забезпечення організаційної культури підприємств АПК.

Мета статті – викладення результатів дослідження з формування механізму організаційної культури підприємств АПК.

Зовнішня адаптація – це реакція підприємства АПК на вимоги зовнішнього

середовища. Труднощі зовнішньої адаптації – проблеми виживання підприємства АПК на ринку, знаходження своєї ринкової ніші, формування відносин з діловими партнерами, споживачами, конкурентами тощо. У процесі зовнішньої адаптації визначається місія і стратегія підприємства АПК, установлюються цілі, засоби досягнення цілей і виправлення помилок, визначаються критерії оцінки результатів діяльності персоналу. Внутрішня інтеграція – це становлення колективу, формування єдиної команди з окремих індивідів. Внутрішня інтеграція відбувається у процесі сумісного рішення членами організації завдань, досягнення загальних цілей, дозволу основних внутрішніх проблем. Під час внутрішньої інтеграції виробляється мова, поняття; визначаються межі групи і критерії входження і виходу з неї; розподіляються повноваження; розробляються норми відносин; визначаються заходи заохочення і покарання, порядок їх вживання тощо. Проблеми внутрішньої інтеграції тісно пов'язані з глибинними. Вирішальну роль у формуванні організаційної культури відіграє засновник підприємства АПК, оскільки він не тільки має оригінальну ідею, але і власне бачення того, як вона повинна бути реалізована відповідно до його власної культури і особи.

Висуваючи ідею, засновник привертає до її реалізації групу однодумців, що володіють схожими поглядами на ситуацію, цілі, способи їх досягнення. Якщо група залишається стабільною протягом певного періоду часу, то вона поступово виробляє власне уявлення про себе, зовнішнє середовище, правила діяльності, виживання і розвитку.

Організаційна культура формується у процесі спілкування і сумісного рішення проблем для досягнення єдиної мети. У результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем.

Сукупність умов, елементів і вимог до механізму дозволяють побудувати їх логічний взаємозв'язок на підставі використання певних принципів і критеріїв, а також інструментів дії, за допомогою яких здійснюється дія на об'єкти управління. Формування і розвиток організаційної культури з позицій системного підходу має на увазі послідовну побудову системи в трьох взаємозв'язаних аспектах. Функціональний аспект – це визначення її основних функцій і складу функцій-завдань. Другий аспект системного підходу називається елементним, він передбачає виділення в системі необхідних для реалізації функцій завдань елементів, а також відповідного елементного (ресурсного) забезпечення. Третій аспект – організаційний – передбачає створення структури системи управління формуванням і розвитком організаційної культури і розробку механізму реалізації її функцій, а також установлення зв'язків і відносин між елементами.

Усі аспекти системного підходу до процесу управління формуванням і розвитком організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети організаційної культури – забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу.

Система управління формуванням і розвитком організаційної культури є взаємозв'язаною єдністю управляючої і керованої частини. Керованою частиною є соціально-економічні системи; усередині системи – сукупність елементів – структурних підрозділів. Управляючою частиною є спеціальний відділ, відділ

управління персоналом, спеціальна робоча група з управління формуванням і розвитком організаційної культури, лінійні і функціональні керівники, що володіють певними правами і обов'язками у сфері формування і розвитку організаційної культури. Об'єкт і суб'єкт організаційної культури взаємозв'язані і взаємозалежні. Зв'язок між ними здійснюється за допомогою інформаційних потоків.

На організаційну культуру роблять вплив різні збуджувальні дії, які можуть бути направлені як на об'єкт, так і на суб'єкт. Отже, необхідне зниження і обмеження їх впливу через підвищення її адаптації до умов, що змінюються.

Процес формування організаційної культури є комплексним, який виконується в певній послідовності у взаємозв'язку з трьома аспектами системного підходу з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Технологія формування і розвитку організаційної культури передбачає аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що роблять на неї вплив. Необхідність проведення такого аналізу обумовлюється тим, що відсутність обліку сили і характеру дії основних чинників може привести до неефективності заходів щодо формування і розвитку організаційної культури.

Базова модель, заснована на системному підході, дозволяє чітко визначити функції-завдання організаційної культури; створити на підприємстві ефективну структуру управління процесом її формування і розвитку; визначити необхідне оптимальне елементне забезпечення; удосконалити і створити нові зв'язки і відносини між елементами організації.

Елементна побудова і ресурсне забезпечення містить трудові ресурси, правові ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси, технічні ресурси. Структуру організаційного механізму формування і управління організаційною культурою підприємства наведено на рисунку.

Організаційний механізм формування і управління організаційною культурою підприємства є взаємозв'язаною єдністю управляючої і керованої частини. Під організаційним механізмом розуміється сукупність способів забезпечення взаємозалежної діяльності функціональних підрозділів підприємства в рамках організаційної структури, з метою ефективного використання його можливостей і підвищення конкурентоспроможності. Керованою частиною механізму є соціально-економічні системи; усередині системи – сукупність елементів – структурних підрозділів підприємств АПК. Управляючою частиною механізму є спеціальний підрозділ, відділ управління персоналом, спеціальна робоча група з управління формуванням і розвитком організаційної культури, лінійні і функціональні керівники, що володіють певними правами і обов'язками в області формування і розвитку організаційної культури.

Характер науково-технічного прогресу, що змінився, обумовлює необхідність інноваційного елементу – від технічної спрямованості до генної інженерії, біотехнологій, інформаційних технологій і телекомунікацій змушує підприємства також зміщувати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності. Про низький рівень організаційної культури сьогодні свідчить не тільки використання фізично і морально застарілого устаткування у виробничому процесі, але і морально застарілих методів організації виробництва, управління персоналом, організації управління підприємством. Технологія виробництва є чинником, що

знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Так, якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки тощо.

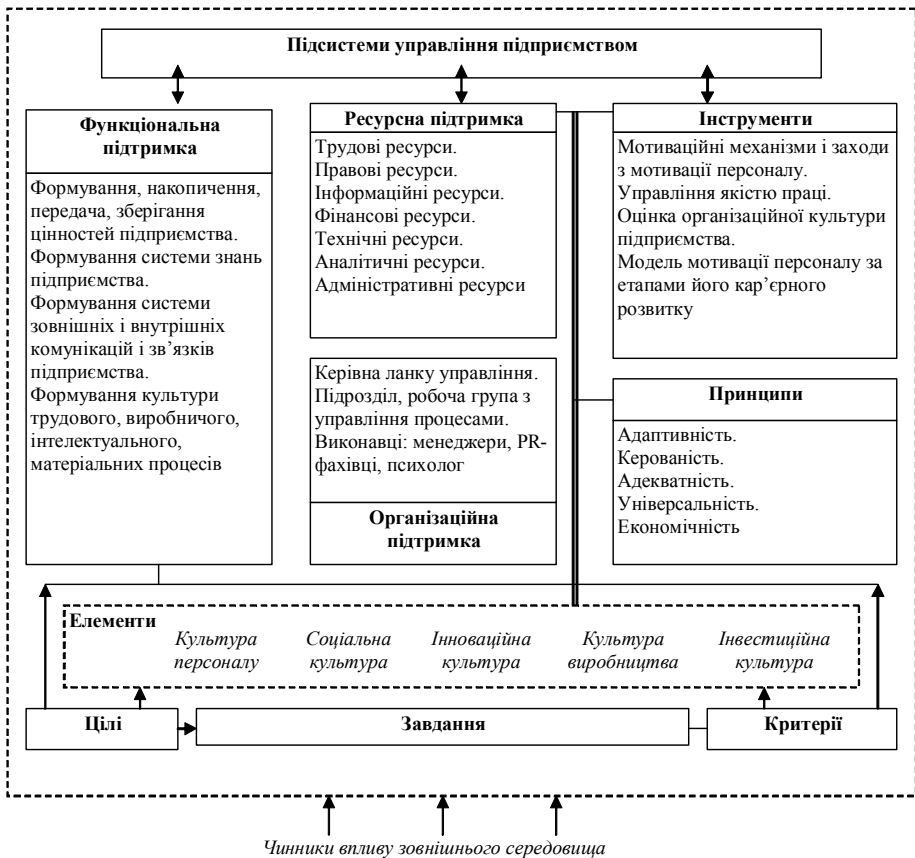


Рисунок. Структура організаційного механізму формування і управління організаційною культурою підприємства

Вплив ресурсів на організаційну культуру полягає в тому, наскільки процес її формування і розвитку забезпечений необхідними ресурсами, наскільки вони відповідають вимогам за якістю і кількістю.

Культура персоналу враховує вплив особи засновника підприємства на організаційну культуру виявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передадуться його співробітникам і всьому підприємству і згодом транслюватимуться через покоління працюючих. Вплив рівня освіти і кваліфікації

працівників на організаційну культуру виявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливий прояв творчого підходу і ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників тощо. Якщо персонал не розуміє створюваної керівництвом організаційної культури, не приймає її, то вона залишиться тільки декларованою, а істинна, реально існуюча культура буде зовсім іншою.

У сучасних умовах організаційна культура підприємства має орієнтуватися на підвищену увагу до акціонерів, особливо міноритарних. Вплив власників на організаційну культуру виявляється в їх точках зору, позиціях по відношенню до неї.

Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що грошові кошти вкладатимуться в підприємство, в якого позитивна репутація, до якого існує довіра. При формуванні організаційної культури слід це враховувати, чим буде створено сприятливий інвестиційний клімат на підприємстві.

Вплив організаційної культури на загальну результативність діяльності підприємства складається із сукупності розглянутих вище напрямів її дії. У цілому процеси, структури, поведінка, рівень конкурентоспроможності підприємства і формують загальну результативність її діяльності. Тому можна сказати, що організаційна культура так чи інакше впливає на всі характеристики результативності.

Вплив організаційної культури на діяльність підприємства виявляється в досягненні головної мети організаційної культури – забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищенні трудового потенціалу підприємства, який є складовою загального економічного потенціалу підприємства. Досягнення головної мети організаційної культури – підвищення трудового потенціалу приводить до зростання компетенції персоналу. Зрештою, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це зв'язано з тим, що компетентніші працівники зможуть працювати на більш досконалому устаткуванні, за більш досконалою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи. Все це позитивно позначиться на якості продукції, дозволить підприємству розробляти власні унікальні технології, продукцію, тим самим зовнішнє середовище робить вплив як на організаційну культуру, так і на підприємство. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через організаційну культуру. У результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація організаційної культури до зовнішнього середовища, що змінилося, що спричиняє за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств.

На сучасних підприємствах сформована організаційна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, ротацію, внесення раціоналізаторських пропозицій, підвищення кваліфікації, що обумовлюється високою швидкістю науково-технічного прогресу, змін ринкових умов тощо. Це вимагає від системи управління персоналом організації відповідних курсів, заходів тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток організаційної культури є нововведенням, то необхідна відповідна робота з персоналом для його адаптації до змін. Отже, успішна реалізація процесу формування і розвитку організаційної культури вимагає співпраці спеціальної робочої групи і системи управління персоналом.

Для успішного формування, а також збереження і розвитку організаційної

культури необхідно, щоб культура працівників підприємства за своїми основними компонентами відповідала культурі підприємства.

Забезпечення відповідності організаційної культури і культури працівників підприємства може бути досягнуте шляхом спеціального анкетування знов найманих співробітників, а також за допомогою роботи психолога і відділу управління персоналом із вже працюючими. Повне і систематизоване здійснення організаційного і управлінського забезпечення процесу формування і розвитку організаційної культури дозволить добитися максимальної його ефективності.

Література:

1. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. *Максвелл Л.* Мотивация решает все / Л. Максвелл. – М. : Поппури, 2009. – 160 с.
3. *Рудінська О. В.* Корпоративний менеджмент : [навч. посіб.] / О. В. Рудінська. – К. : КНТ, 2008. – 410 с.
4. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.
5. *Щур Д. Л.* Кадровые решения в кризисных условиях : [практ. пособ.] / Д. Л. Щур. – М. : ФИНПРЕСС, 2009. – 144 с.
6. *Янц Т.* Измерение и формирование эффективной культуры труда: Фронтальный штурм или фланговый маневр / Т. Янц. – М. : Экономика, 1991. – 309 с.
7. *Kotter John P.* Corporate Culture and Performance / P. John Kotter, Heskett, L. James // N-Y. : Free Press. – 1992. – № 6 (34). – P. 32–51.

Надійшла до редколегії 26.06.2011 р.