

Каращук Л.М.

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТВОРЧИСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Досліджено місце та роль організаційної культури у підвищенні рівня творчості та інновацій в сільськогосподарських підприємствах. Показано взаємозв'язок між організаційною культурою, організаційними змінами, творчістю та інноваціями. Виділено та досліджено детермінанти організаційної культури, які впливають на рівень творчості та інновацій: стратегія, структура, механізми підтримки, поведінка, що заохочує інновації, відкриті комунікації. Розглядається вплив кожного чинника на творчість та інновації. У статті також пояснюється, що цінності, норми та переконання, які відіграють важливу роль у творчій та інноваційній діяльності, можуть або підтримувати, або перешкоджати творчості та інноваціям, залежно від того, яким чином вони впливають на індивідуальну та групову поведінку.

Ключові слова: організаційна культура, творчість, інновації, детермінанти.

ВСТУП

Постіндустріальні організації сьогодення, ґрунтуються на організаційній компетентності, а їх успіх та виживання залежать від творчості, інновацій, відкриттів та винахідливості. Ефективна реакція на ці вимоги сприяє не тільки змінам в людях та їх поведінці, але й інноваційним змінам в організаціях, як гарантії їх існування. Темп змін, як і вироблення нових знань швидко зростає, відбувається прискорення глобальної дифузії. Креативність та інновації повинні відігравати свою роль у цьому процесі змін заради виживання. У результаті, організації та їх лідери намагаються створити інституційні рамки, у межах яких творчість та інновації будуть прийняті як основні культурні норми. Організаційна культура, впливає на ступінь стимулювання творчості та інновацій в організації. Вона може бути сприяючим чинником, в межах якого реалізуються творчість та інновації, але може і вводити в конфлікт з організаційними потребами в інноваціях.

Сільське господарство України є однією з найважливіших галузей економіки країни. Тут функціонують майже 56,5 тисяч господарюючих суб'єктів, які використовують 21,6 млн. гектар сільськогосподарських угідь, зайнято понад 3 млн. населення, вартість основних засобів перевищує 100 млрд. грн. Проте, урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин значно нижчі, ніж у розвинених країнах світу. Близько 30% сільськогосподарських підприємств збиткові, рентабельність виробництва низька. Недостатній рівень дохідності виробництва стримує його модернізацію та впровадження нових технологій. Соціальна інфраструктура села продовжує занепадати та руйнуватися. Зменшення потреби у найманих працівниках майже у 3,8 рази за останні 12 років, низький рівень оплати праці та її не престижність продовжують погіршувати демографічну ситуацію на селі. Міграційні процеси та збільшення кількості людей пенсійного віку призвели до того, що третина сільських населених пунктів перебувають за межею самовідтворення. З карти України продовжують зникати сільські населені пункти [1].

Проте ресурсний потенціал сільського господарства має значні можливості для свого подальшого росту. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року, розроблені науковцями Національної академії аграрних наук, поряд з іншим, передбачають необхідність реформування управління сільським господарством та формування ефективної системи його інноваційного забезпечення [1, с. 84 – 99]. Ці два напрями реформування виділені нами, оскільки вони стикаються з проблемою сприйняття інновацій працівниками та узгодженістю цінностей, на яких будуються зміни, які так необхідні зараз сільськогосподарським підприємствам.

Науковий напрям, що досліджує організаційну поведінку пропонує численну теоретичну літературу з організаційної культури, що заслуговує на увагу. Проте, досить мало існує емпіричних досліджень. Дослідження зв'язку між організаційною культурою та здійсненням змін в організації висвітлено у наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Вебстера, Е. Гхобадіана, Р. Дешпанде, Г.М. Захарчина, С.А. Ільїних, М.В. Левкіна, М.А. Макаренка, Е.С. Мартінса, Дж. Моргана, М.І. Погорелова, Н. О'Реган, Ч. О'Рейлі, В.В. Сате, М. Сімса, М. Терзіовські, М. Тешмена, Дж. Фарлея Ю.С., Шипуліної та інших. Однак, питання дослідження типу організаційних культур притаманних сільськогосподарським підприємствам, та їх вплив на реформування та впровадження інновацій в сільському господарстві залишилися поза увагою науковців.

Метою статті є виділення та аналіз детермінант, які сприяють розвиткові організаційних культур, що мають інноваційний характер та сприяють підтримці організаційних змін в сільськогосподарських підприємствах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існує багато визначень організаційної культури. Мабуть, найвідоміше визначення: «те, як ми робимо тут речі» [2]. Організаційна культура проявляється в типових характеристиках організації. Вона посиляється набір базових припущень, які так добре працювали в минулому, що визнані дієвими в межах організації. Ці припущення підтримуються та зберігаються в безперервному процесі взаємодії співробітників організації в якості правильної системи сприйняття та розгляду організаційних проблем, що виникають під час адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [5, с.18].

Організаційна культура є невід'ємною частиною загального функціонування організації. Роль, яку відіграє організаційна культура в організації, можна розділити на функції організаційної культури та вплив, який вона здійснює на різні процеси в організації. Основними функціями організаційної культури є внутрішня інтеграція та адаптація. Внутрішня інтеграція може бути описана як соціалізація нових членів організації, визначення межорганізації, створення відчуття ідентичності та відданості серед персоналу. Функція адаптації відноситься до створення конкурентних переваг, осмислення навколишнього середовища з точки зору прийнятної поведінки та стабільності соціальної системи. Організаційна культура пропонує загальну систему значень, як а є основою спілкування та взаєморозуміння. Якщо культура організації не виконує ці функції задовільним чином, вона може значно знизити організаційну ефективність.

Організації використовують різні ресурси та процеси для управління поведінкою та змінами. До раціональних інструментів та процесів відносяться: стратегічний напрямок, цілі, завдання, технології, структури, комунікації, прийняття рішень, співпраця та міжособистісні відносини. Організаційна культура доповнює раціональні управлінські інструменти, здійснюючи непрямий вплив на поведінку працівників. Культура уособлює у собі емоційний характер організації, вона передається через символізм, почуття, мовні смисли, поведінку, фізичне оточення та артефакти.

Декілька моделей було розроблено для опису взаємозв'язку між змінними організаційної культури. Модель В. Сате описує вплив керівництва, організаційних систем та персоналу на фактичні та очікувані моделі поведінки, ефективність їх для організації, задоволеність, викликану цими моделями поведінки [4]. Модель Шейна зображує рівні організаційної культури, а саме артефакти, цінності, основні припущення та їх взаємодію [5]. Модель Е.С. Мартінса заснована на взаємодії між організаційними підсистемами, функціях виживання та розмірностях культури. Розмірності культури охоплюють наступне: місія та візія; зовнішнє середовище; засоби досягнення мети; імідж організації; управлінські процеси; потреби та цілі співробітників; міжособистісні відносини; лідерство [3]. Дана модель є повною, охоплює всі аспекти організації, на які організаційна культура може мати вплив, і навпаки. Через це, вона була використана нами для опису організаційної культури, як фон для визначення детермінант організаційно-культурного впливу на ступінь творчості та інновацій.

Поняття творчість та інновації часто використовуються в літературі як взаємозамінні. Отже, важливо проаналізувати ці поняття в контексті даного дослідження. Ми розглядаємо творчість на рівні організації, тому концепцію креативності визначаємо як створення нових та корисних/цінних ідей для продуктів, послуг, процесів та процедур, окремими особами або групами в певній організаційній ситуації. Інновація ж може бути визначена як впровадження новації, яка розглядається як новинка відповідною одиницею впровадження і завдяки якій відбуваються організаційні зміни. Накладення конструкцій творчого та інноваційного процесів представлено на рисунку 1.

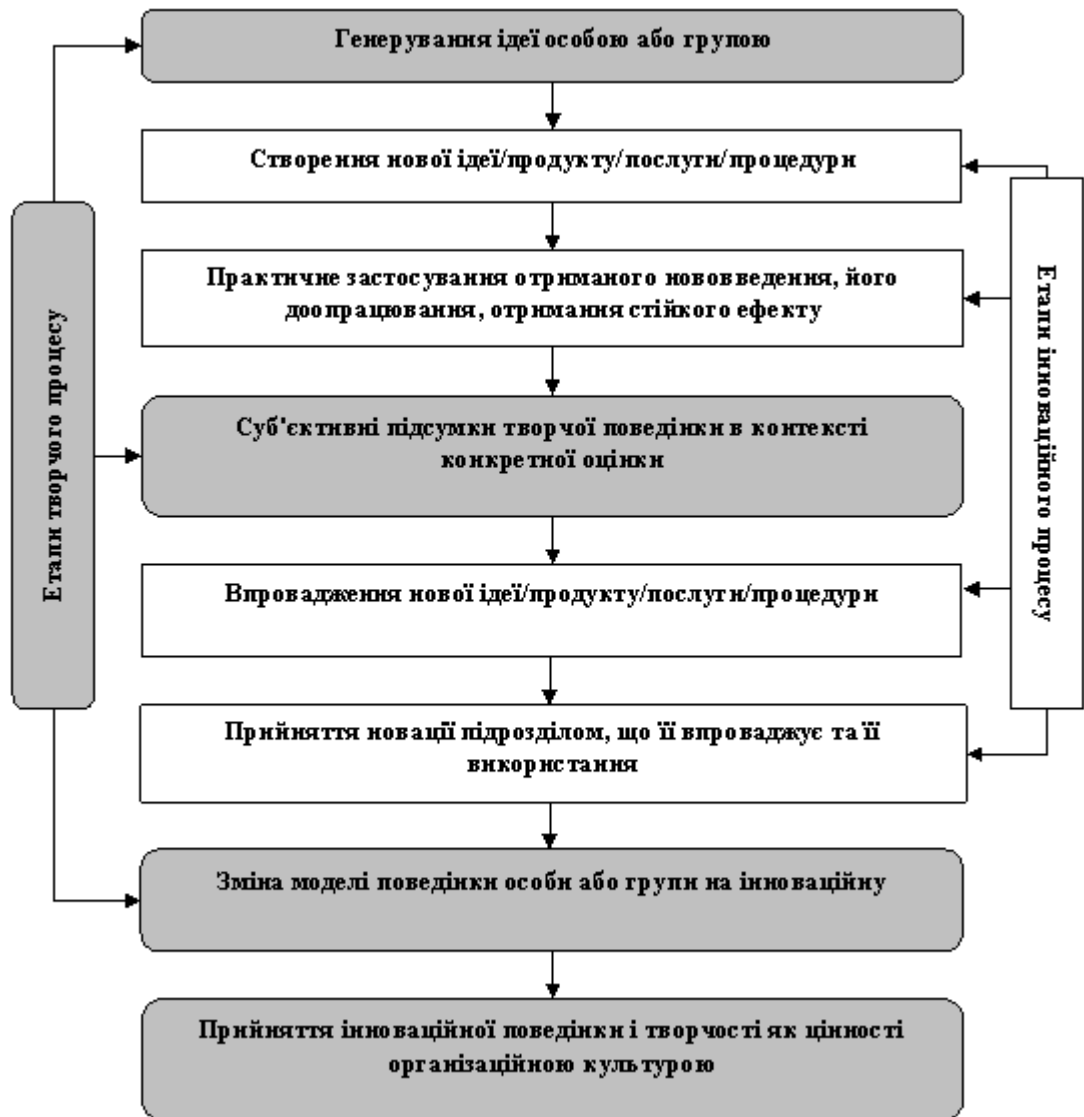


Рис. 1. Взаємозв'язок творчості та інновацій в організаційній культурі

На підставі вивчення літератури було встановлено, що у науковців немає згоди щодо типу організаційної культури, необхідного для активізації творчості та інновацій. Дуже мало емпіричних досліджень проведено на підтримку висновків дослідників. Аналіз літератури та наші власні дослідження організаційної культури сільськогосподарських підприємств Південного регіону України протягом п'яти років (2008-2012 р.р.), дозволили виділити п'ять детермінант, що сприяють розвитку творчості та інновацій: стратегія фірми, структура, підтримуючі механізми, моделі поведінки, що стимулюють інновації та комунікації. У дослідженні, на кінець вересня 2012 р., взяло участь понад 500 працівників з 54 малих та середніх сільськогосподарських підприємств різних форм власності та різних організаційно-правових форм.

Для дослідження нами було розроблено анкету, яка складається з питань, що згруповані у п'ять блоків відповідно до п'яти детермінант зазначених у теоретичній моделі, а саме: 1) місія організації, її візія та механізми цілевизначення; 2) організаційна структура та координація; 3) механізми підтримки креативності та інновацій; 4) стимулювання креативно-інноваційних моделей поведінки; 5) інформаційно-діловий обмін

Базові відомості про параметри організаційного середовища сільськогосподарських підприємств були також згруповані у п'ять відповідних блоків. Результати анкетного опитування для зручності аналізу представимо у вигляді первинного розподілу, а також у вигляді спеціальних індексів, отриманих шляхом алгебраїчних перетворень первинних даних, що характеризують організаційне благополуччя (при позитивних значеннях індексів) або неблагополуччя (при їх негативних значеннях).

Розглянемо детальніше кожен з вищезазначених детермінант та аналіз стану організаційної культури сільськогосподарських підприємств в узагальненому вигляді відповідно до неї.

1. Стратегія фірми. Інноваційна стратегія є стратегією, яка сприяє розвитку та впровадженню нових продуктів та послуг. Витоки творчості та інновацій полягають у спільному баченні (візії) та місії, які зорієнтовані на майбутнє. Крім того, бачення та місія творчих та інноваційних організацій, також є орієнтованими на клієнтів та ринок. Важливо також, що співробітники повинні розуміти, візію і місію організації, а також розрив між поточною ситуацією і бажаною, яка заявлена в візії та місії, щоб мати можливість діяти творчо та новаторськи.

Приклад візії організації, яка підкреслює її творчу, інноваційну та активну позицію: «Група компаній Agrofusion – лідер у промисловому виробництві томатної пасти в Україні. В Agrofusion впроваджені інноваційні харчові технології. Енергозберігаюче обладнання та сучасні очисні споруди дозволяють дбайливо ставитися до природних ресурсів» [6]

Перший блок питань анкети поєднував індекси, що характеризували першу з детермінант із загальною назвою – стратегія фірми. Сюди входили такі релевантні параметри, як місія, візія, цілі, стратегічна спрямованість (рис.2).

Назви індексів та їх значення для першого блоку: 1) розуміння місії організації працівниками (-72%); 2) орієнтація місії на клієнтів та ринок (24%); 3) знання та підтримка візії організації працівниками (-68%); 4) демократизація цілевизначення (-87%); 5) зв'язок цілей та дій колективу (-54%); 6) ясність викладення цілей керівництвом (21%); 7) стратегічний характер цілей (-63%); 8) стійкість цілей (42%); 9) спрямованість візії на впровадження нових продуктів та послуг (-75%); 10) потенціал розвитку планів щодо колективів та їх працівників (-17%).

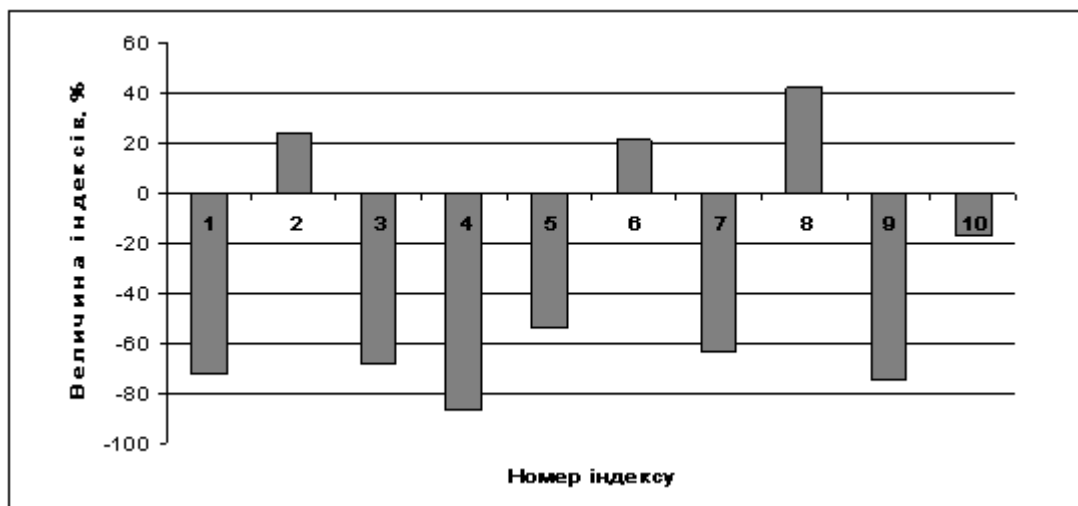


Рис. 2. Значення індексів блоку 1: «Місія організації, її візія та механізми цілевизначення»

Як бачимо більшість з індексів не підтримує розвиток інноваційної організаційної культури. 72% працівників не розуміють суті місії організації. При чому, 53% респондентів заявили, що в організації відсутня місія, або їм вона невідома. Така ж ситуація складається з організаційною візією. Цілі у 87% випадків визначаються згори, а працівників не залучають до їх обговорення. Зв'язок цілей та дій колективу має індексне значення -57%. Хоча ясність викладення цілей керівництвом має позитивний індекс та дорівнює 21%, здебільшого це результат їх незмінності (індекс стійкості цілей досить високий). Низька спрямованість візії на створення нових продуктів та послуг (-75%). Як результат загальний індекс за блоком «Місія організації, її візія та механізми цілевизначення» складає майже 35% з від'ємним знаком, що говорить про організаційне неблагополуччя та значні перешкоди інноваціям.

2. Структура. Організаційна культура впливає на організаційну структуру та операційні системи в організаціях. У літературі про інновації, багато уваги приділяється структурним характеристикам організацій. Узагальнивши цю інформацію, можна дійти висновку, що плоска структура, автономія та робочі групи будуть сприяти інноваціям, у той час як спеціалізація, формалізація, стандартизація та централізація будуть перешкоджати їм. Щодо впливу організаційної культури на структуру, яка підтримує творчість та інновації, такі цінності, як гнучкість, свобода та командна робота будуть сприяти творчості та інноваціям. З іншого боку, такі цінності, як жорсткість, контроль, передбачуваність, стабільність і порядок (в основному, пов'язані з ієрархічною структурою) будуть перешкоджати творчості та інноваціям. Організаційна структура, яка допускає гнучкість, сприятиме високому рівню відповідальності та здатності до адаптації. Прикладами гнучкості в організації, є застосування програми ротації кадрів або відхід від формальних та жорстких посадових інструкцій. Свобода, якосновна цінність у стимулюванні творчості та інноваційної діяльності, проявляється в автономії, розширенні

прав і можливостей та прийнятті рішень нестандартним творчим способом в межах керівних принципів. Менеджмент повинен вірити у персонал та заохочувати творчість. Культурні норми, які призводять до швидкого прийняття рішень (наприклад, що важлива швидкість, або що швидка робота це норма) також сприяють впровадженню інновацій. Позитивний вплив на творчість та інновацій також мають добре налагоджені робочі групи, які допускають різноманітність та індивідуальні таланти, які доповнюють один одного. Наприклад, крос-функціональні команди, які заохочують соціальне та технічну взаємодію між розробниками і виконавцями. Члени команди повинні довіряти й поважати один одного, розуміти перспективи та стиль роботи колег, вирішувати проблеми, ефективно спілкуватися, бути відкритим для нових ідей та обговорення. Така ефективна командна робота, частково заснована на навичках та вміннях членів команди, а частково, на спільних групових цінностях.

Виходячи зі сказаного вище, другий блок питань поєднував індекси, що характеризували другу з детермінант з загальною назвою – структура. Сюди входили такі релевантні параметри, як характеристики структури, координація, прийняття рішень, командна робота тощо.

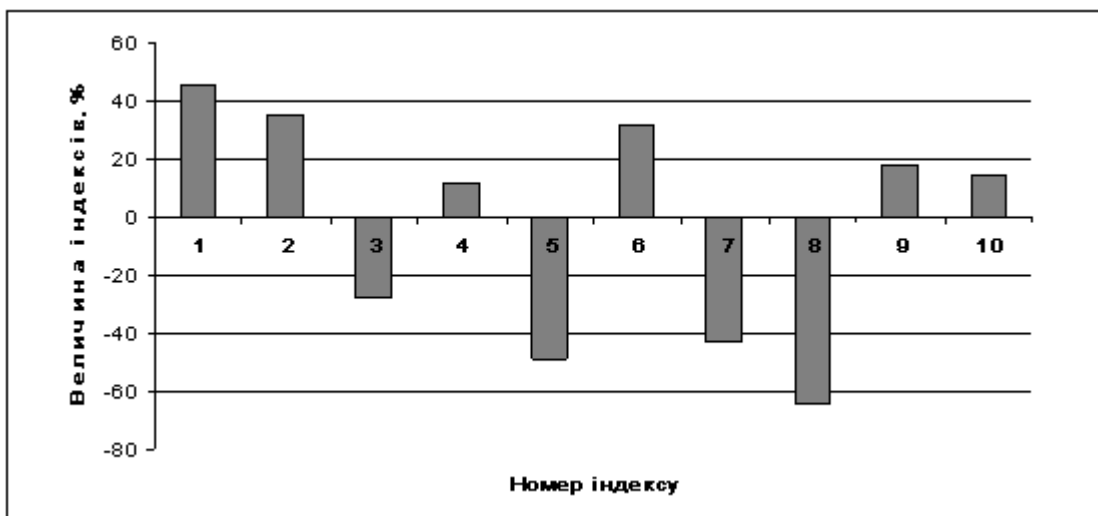


Рис. 3. Значення індексів блоку 2: «Організаційна структура та координація»

Назви індексів та їх значення для другого блоку: 1) ступінь формалізації організаційної взаємодії (46%); 2) ступінь спеціалізації (35%); 3) гнучкість організаційної структури (-28%); 4) рівень свободи працівників при виконанні робочих завдань (12%); 5) ієрархічність координації (-49%); 6) синергія (32%); 7) рівень організаційної самодисципліни (-43%); 8) суб'єктивізм організаційних відносин (-64%); 9) крос-функціональна взаємодія (18%); 10) командна робота та взаємодія (15%).

Таким чином, для другої детермінанти, ситуація дещо покращується, проте загальний індекс залишається від'ємним і дорівнює -2.6%. Більшою частиною протидія змін та інноваціям пояснюється низькою гнучкістю організаційної структури (-28%), ієрархічним характером координації (-49%), низьким рівнем самодисципліни (-43%) та суб'єктивізмом під час оцінки діяльності працівників керівниками (-64%). Все вищезазначене є характеристиками бюрократичних організаційних структур, які переважають в сільськогосподарських підприємствах.

3. Підтримуючі механізми. Для створення середовища, яке буде сприяти творчості та інноваціям в культурі організації повинні бути механізми підтримки. Нагороди та визнання, а також наявність ресурсів, а саме час, інформаційні технології та творчі особистості, є механізмами, які відіграють цю роль. Поведінка, яку буде винагороджено, відображає цінності організації. Якщо творчість винагороджується, вона стає загальним, домінуючим способом поведінки. Проблема в тому, що багато організацій очікують, що персонал буде думати більш творчо та йти на ризик, але винагороду при цьому, працівники отримують за надійні методи та безпомилкову роботу. Персонал повинен винагороджуватись за прийняття ризиків, експериментування та генерування ідей. Співробітники повинні мати час для креативного мислення та експериментів. Акцент на продуктивності та скороченні витрат, який призводить до збільшення тиску на співробітників працювати більше, не сприяє творчості та інноваціям в організації. Інформаційні технології як механізми підтримки є важливим ресурсом для успішних інновацій. В організаціях, де частиною культури є використання комп'ютерних

технологій, таких як Інтернет та інтранет для спілкування та обміну ідеями, шанси на розвиток творчості та інновацій покращуються.

Набір, відбір, призначення на посаду та просування співробітників є важливою частиною пропаганди творчості та інновацій в організації. Цінності й переконання менеджменту відображаються в типі людей, яких призначають на посаду. Крім особистісних рис, таких як інтелект, знання, готовність йти на ризик, допитливість, енергійність, при призначенні на посаду мають важливе значення креативність та інноваційність співробітників.

За результатами нашого дослідження сільськогосподарських підприємств індекси третього блоку «Механізми підтримки креативності та інновацій», мають такі значення (Рис.4.)

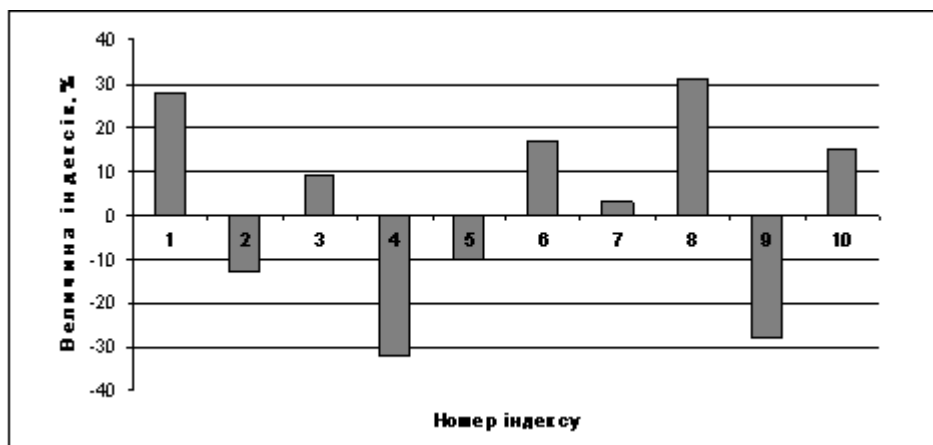


Рис. 4. Значення індексів блоку 3: «Механізми підтримки креативності та інновацій»

Назви індексів та їх значення для третього блоку: 1) рівень самореалізації (28%); 2) стимулювання творчо-інноваційної діяльності (-13%); 3) вплив стилю керівництва на інноваційну активність (9%); 4) практика мінімальних зусиль (-32%); 5) достатність ресурсів для виконання робіт (-10%); 6) інноваційний потенціал працівників (17%); 7) рівень забезпеченості інформаційними технологіями (3%); 8) потреба в інноваціях (31%); 9) оргумови динамічного розвитку (-28%); 10) опір реформуванню (15%).

Найвищий рівень організаційного неблагополуччя пов'язаний із відсутністю механізмів стимулювання інноваційної поведінки, відсутністю відповідних ресурсів та не налагодженими умовами для самореалізації в організації. Проте загальний індекс за цією детермінантом позитивний і складає 2%, хоча його не можна вважати достатнім.

4. Поведінка, яка стимулює інновації. Цінності і норми, які заохочують інновації, проявляються в конкретних формах поведінки, які сприяють або перешкоджають творчості та інноваціям. Те, яким чином працюються помилки в організації визначає, чи будуть співробітники відчувати себе вільно, для того, щоб діяти творчо та новаторськи. Помилки можуть бути проігноровані, прикриті, використовуватися для покарання винних або сприйматися як можливість навчання. Толерантність до помилок є важливим елементом у розвитку організаційної культури, яка заохочує творчість та інновації.

Організаційна культура, яка підтримує безперервне навчання, також заохочує творчість та новаторство. Акцент на допитливості спонукає персонал спілкуватися один з одним (наприклад, з клієнтами всередині та за межами організації, щоб навчитися у них), зберігаючи знання та навички в актуальному стані. З творчістю та інноваціями пов'язана поведінка, для якої характерне прийняття на себе ризиків та експериментування. Культура, якій застосовується жорсткий управлінський контроль, буде перешкоджати прийняттю ризиків. Важливо, щоб було досягнуто баланс щодо ступеня прийнятного ризику.

Позитивний вплив на творчість та інновації має підтримка таких цінностей, як зміни. Менеджери можуть створити культуру, яка підтримує зміни, вишуковуючи нові та вдосконалені способи роботи, створюючи бачення, яке підкреслює зміни та проявляючи позитивне ставлення до змін. Прикладом культури, що підтримує зміни, є культура, в якій від персоналу, у заявлених щорічних цілях, очікують, певні змінити методів роботи.

Індекси четвертого блоку «Стимулювання креативно-інноваційних моделей поведінки», представлено на рисунку 5.

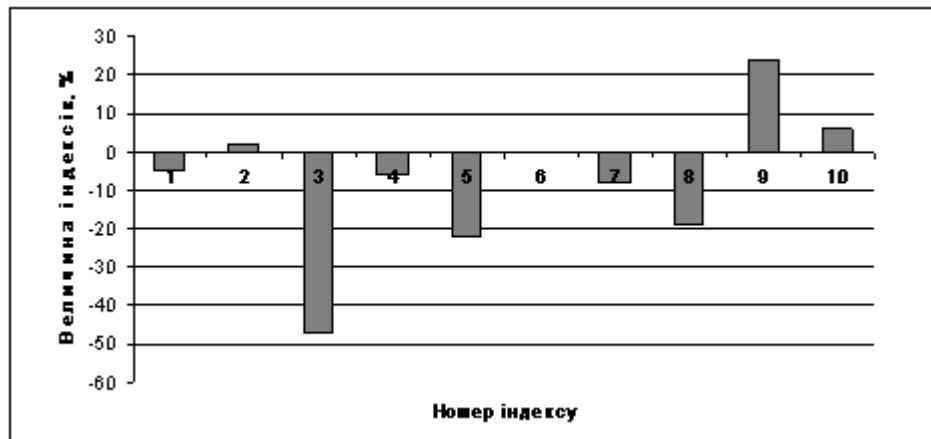


Рис. 5. Значення індексів блоку 4: «Стимулювання креативно-інновційних моделей поведінки»

Четвертий блок містить в собі такі індекси: 1) толерантність до помилок та їх відкрите обговорення (-5%); 2) зацікавленість керівництва у постійному навчанні співробітників (2%); 3) самоконтроль – жорсткий зовнішній контроль (-47%); 4) прийняття керівництвом відповідальності за помилки (-6%); 5) практика замовчування невдач (-22%); 6) баланс щодо ступеня ризику, що допускається в організації (0%); 7) стимулювання визначення працівниками особистих цілей (-19%); 8) толерантність до конфліктів та конструктивні методи їх вирішення (24%); 9) схильність керівника до впровадження нових методів роботи та новітніх технологій (6%). При цьому загальний індекс за даним блоком дорівнює -7.5%.

Можна виділити такі характеристики сільськогосподарських підприємств, що формують несприятливий фон для розвитку інновацій, як: застосування жорсткого контролю, на протидію самоконтролю. Відсутність уваги з боку керівництва до визначення особистих цілей працівниками, і особливо їх спрямованість на зміни та розвиток. Баланс щодо ступеню ризику має нульове значення за рахунок того, що працівникам не доводиться самостійно приймати важливі рішення, а звідси і відсутність необхідності приймати на себе ризики. Позитивне значення толерантності до конфліктів, що стосуються методів роботи пояснюється тим, що конфлікти вирішуються частіше за все засобами владного впливу, а робочі операції мають стандартний характер і не підлягають обговоренню.

5. Комунікації. Організаційна культура, яка підтримує відкриті та прозорі комунікації, засновані на довірі, буде мати позитивний вплив на заохочення творчості та інновацій. При навчанні персоналу допускаються розбіжності, оскільки вони дають можливість побачити парадокси, конфлікти та дилеми, що може сприяти відкритості у спілкуванні. У той же час персонал повинен відчувати себе емоційно безпечним, щоб мати можливість діяти творчо та новаторськи. Тому працівники повинні довіряти один одному, що, в свою чергу, сприяє відкритому спілкуванню. Комунікаційна політика відкритих дверей, у тому числі, відкритого спілкування між індивідами, групами та відділами, дає нові перспективи, тому створює культуру, що сприяє творчості та інновацій.

Характеристики змінних, що формують тип організаційних комунікацій та впливають через організаційну культуру на інновації представлені на рисунку 6.

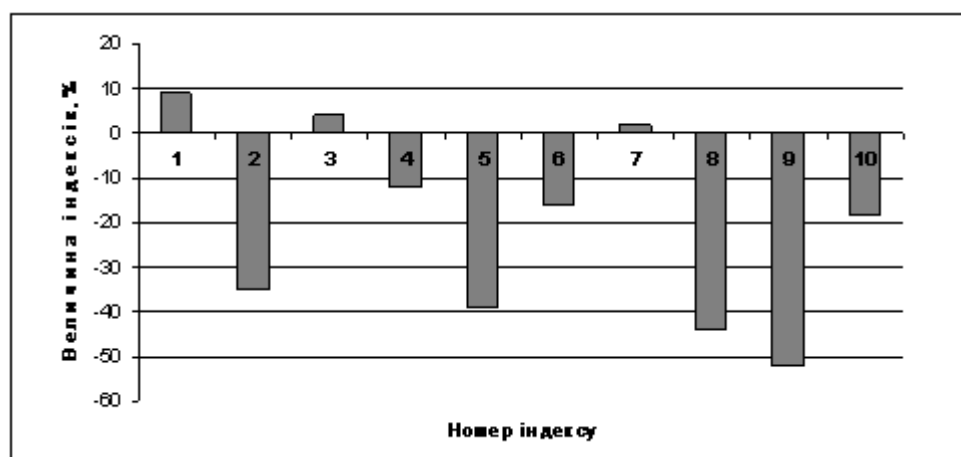


Рис. 6. Значення індексів блоку 5: «Інформаційно-діловий обмін»

П'ятий блок питань поєднував індекси, що характеризували організаційні комунікації. Сюди входили такі релевантні параметри, як рівень інформованості, обговорення організаційних проблем, прямий та зворотній зв'язок.

Назви індексів та їх значення для п'ятого блоку: 1) рівень інформованості підлеглих, щодо організаційних проблем (9%); 2) втрата ділової інформації під час її передачі (-35%); 3) інформованість керівництва про проблеми працівників (4%); 4) обговорення актуальних проблем колективу з керівництвом (-12%); 5) відкритість обговорення проблем (-39%); 6) глибина обговорення проблем (-16); 7) довіра керівництва інформації працівників (2%); 8) свобода циркулювання ділової інформації (-44%); 9) диспаритет прямого та зворотного зв'язку (-52%); 10) наявність зворотного зв'язку (-18%).

Отже, організаційні комунікації у сільськогосподарських підприємствах не можна назвати відкритими. Недовіра керівництва працівникам, відсутність у останніх інформації не можуть сприяти участі працівників в управлінні та їх спрямованості на підтримку організації через створення нових організаційних відносин, здійсненню змін у виробничих процесах та, як результат, інновацій у продуктах та послугах, які пропонує споживачам організації.

ВИСНОВКИ

На творчу та інноваційну діяльність в організації впливають такі елементи організаційної культури, як цінності, норми та переконання. Їх вплив може бути як позитивним, так і негативним. Основними детермінантами, що визнають характер впливу є: стратегія, структура, підтримуючі механізми, моделі поведінки та комунікації. Оскільки організація є відкритою системою, детермінанти будуть перетинатися та взаємодіяти між собою. Тому умови функціонування кожної організації вимагають індивідуального підходу до створення організаційної культури стимулюючої інновації та творчості, з урахуванням усіх значущих ситуаційних чинників.

Для подолання опору змінам та підвищення інноваційного рівня сільськогосподарських підприємств, менеджерам необхідно змінити підходи до управління та переорієнтувати їх на стратегічні. Широко використовувати такі організаційно-культурні елементи впливу на свідомість працівників як: місія, візія, цінності. Забезпечувати відкритість у спілкуванні та переорієнтувати систему стимулювання на інноваційний внесок працівників в діяльність та результати організації. Відійти від жорстких бюрократичних структур та сприяти розвитку командних методів роботи. На нашу думку, менеджери можуть створити культуру, яка підтримує зміни, вишукуючи нові та вдосконалені способи роботи, створюючи бачення, яке підкреслює необхідність змін та проявляючи позитивне ставлення до них.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Мессель-Веселяка. — К. : ННЦ «ІАЕ», 2012. — 182 с.
2. Lundy O. Strategic Human Resource Management / O. Lundy, A. Cowling. — London : Routledge, 1995 — 416 p.
3. Martins E.C. An organizational culture model to promote creativity and innovation / E.C. Martins, N. Martins // Special Edition: SA Journal of Industrial Psychology. — 2002 — № 28(4), P. 58 — 65.
4. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change / V. Sathe. — Homewood, IL : Irwin, 1985 — XVI. 579 p
5. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership / E.H. Schein. — San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2010 — 436 p.
6. Група компаній Agrofusion [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://inagro.ua/ru>.

Одержано 19.02.2013р.