

УДК 658.3:331.1

В. Є. Реутов,  
к. е. н., ректор, Кримський економічний інститут

# ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖІЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*Розглянуто сутність організаційної культури через призму підвищення інноваційної активності. Визначено тісний зв'язок між станом організаційної культури підприємств регіону і рівнем мотивації до нововведень та технологічних змін. Визначено напрями вдосконалення організаційної культури в контексті завдань інноваційного розвитку.*

*The essence of the organizational culture had been examined through the aspects of the increase of the innovational activity. The huge connection between the condition of the organizational culture of the regional enterprises and the level of the motivation of the innovations and technological changes had been determined. The directions of the improvement of the organizational culture including the tasks of the innovational development had been determined.*

*Ключові слова: інновація, активність, мотивація персоналу, організаційна культура, культурні, трудові, моральні цінності.*

## ВСТУП

З початком нового століття для багатьох фахівців у сфері управління персоналом прийшло усвідомлення необхідності докорінних змін в організаційній культурі підприємств, що диктується необхідністю впровадження інноваційної моделі розвитку, створення могутніх стимулів до зростання професіоналізму, оновлення і створення нових знань.

Серед багатьох об'єктивних та суб'єктивних причин, що загрожують інноваційним процесам на підприємствах регіонів України, особливе місце посідає традиційна недооцінка ролі людського фактора, втрата багатьох трудових цінностей і традицій, які у світовій практиці вважаються підґрунтям прогресивної організаційної культури. Розвиток організаційної культури відстає від вимог інноваційних зрушень, не сприяючи створенню дієвої інноваційної мотивації персоналу.

Дослідженню ролі організаційної культури та проблем інноваційної мотивації присвячені праці Пітерса Т.Дж., Уотермена Р.Х., Хофстеда Г., Портера М., Хекхузена Х., Завліна П., Фатхутдинова Р., Воронкової А.Е., Колота А.М., Онікієнка В.В., Чухна А.А. та ін. Між тим у вітчизняній літературі дотепер не тільки немає єдиного підходу до тлумачення сутності організаційної культури, а й однозначного розуміння її вагомості ролі в інноваційному процесі, мотивації інноваційної активності.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у дослідженні причин зниження інноваційної активності персоналу через призму завдань вдосконалення організаційної культури підприємств.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Виконаний нами аналіз наукових джерел [1, с. 312, 314] дозволяє запропонувати трактування організаційної

культури як сукупності певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища.

Організаційна культура будь-якого підприємства є динамічною системою, яка передбачає існування, по-перше, певної ієрархії цінностей, що домінує серед керівників та персоналу організації, по-друге, — сукупності способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства. І домінуючі цінності, і способи їх реалізації, незалежно від специфіки діяльності сучасного підприємства, не можуть існувати ізольовано, вони знаходяться під впливом зовнішнього середовища — ринкового попиту, конкуренції, різноманітних чинників і тенденцій (на рівнях регіону, галузі, країни, світових ринків), що з різною спрямованістю і силою впливають на організаційну культуру підприємств.

На початку нового століття у світі відбувається зміна пріоритетів у розвитку організаційної культури підприємств в бік активізації інноваційної активності персоналу. Це обумовлено впливом таких світових тенденцій:

— глобалізація світового розвитку, яка передбачає не лише зближення та інтеграцію економік, а й поглинання слаборозвинених країн найбільш економічно розвченими державами, перетворення їх у сировинні придатки, постачальників дешевої робочої сили (аналогічне поглинання відбувається на рівні корпорацій та підприємств);

— загострення міжнародної конкуренції на світових ринках;

— перехід людства від індустріального до інформаційного суспільства (поширюється інтелектуалізація трудової діяльності, зростає роль інноваційної праці);

— визнання здатності до творчості та інновацій пріоритетним чинником зростання матеріального і духовного багатства, підвищення конкурентоспроможності і підприємств, і країні.

Внаслідок дії цих тенденцій на підприємствах багатих розвинених країн ринкової економіки якісно змінюється суть праці, вимоги до рівня знань, трудової та інноваційної активності персоналу. Зростає усвідомлення того, що зростання конкурентоспроможності підприємства у XXI ст. може бути пов'язане тільки з розробкою нововведень, необхідних для створення конкурентоспроможних продукції, товарів, послуг. Важливим пріоритетом в управлінні персоналом стає заохочення інноваційної активності, зростання професійної компетенції, розвиток освітньо-професійних здібностей, підвищення конкурентоспроможності кадрів у інтересах зростання конкурентоспроможності підприємств і країни загалом.

Зарубіжний досвід переконав у тому, що інноваційну мотивацію персоналу (спонування до участі у розробці й впровадженні інновацій) слід розглядати в якості важливої складової організаційної культури. Визнання вагомим і цінним участь персоналу в розробці і впровадженні інновацій, заохочення інноваційної активності працівників за допомогою різноманітних методів матеріальної і нематеріальної мотивації, зокрема, організаційної, економічної, адміністративної, соціальної, морально-психологічної підтримки, — саме такими мають бути цільові орієнтири організаційної культури сучасного підприємства.

Проте дослідження стану організаційної культури на вітчизняних підприємствах не підтверджує урахування зазначених світових тенденцій у практиці діяльності. Більше того, у супереч таким тенденціям інноваційна діяльність в Україні (за даними Державного комітету статистики) має ознаки згорання:

— при певному зростанні загальної кількості підприємств (збільшення їх кількості за означений період складає близько 4%), зменшується і залишається стабільно низькою питома вага підприємств, які займаються інноваційною діяльністю (вона становить 14,2% усіх підприємств на початок 2008 р.);

— серед інноваційно активних підприємств зменшилася кількість підприємств, спроможних інвестувати в окремі важливі та перспективні напрями розробки і впровадження інновацій, зокрема: за період з 2003 по 2007 рр. на 21,5% скоротилася кількість підприємств, що вкладають кошти у дослідження і розробки; на 12,2% стало менше підприємств, які витрачають кошти на придбання нових технологій, на 15,1% — на виробниче проектування, на 28,3% — на маркетинг і рекламу, на 33,3% — на покриття інших інноваційних потреб; між тим, понад втричі зросла кількість підприємств, які вкладають кошти в основні засоби;

— обсяги фінансування інноваційної діяльності номінально зростають, не задовольняючи реальних потреб підприємств: з 2003 по 2007 рр. витрати на дослідження і розробки у грошовому еквіваленті збільшилися утричі (у 2007 р. досягли 315,8% від рівня 2003 р.), на придбання нових технологій — більш як у 3 рази, на виробниче проектування — в 1,8 рази, на придбання основних засобів — майже у 4 рази, на маркетинг і рекламу — у 2 рази, на інші інноваційні потреби — у 2,5 рази, фінансування інноваційної діяльності в цілому — в 3,5 рази.

У регіонах України є вкрай низькою частка підприємств, які займаються інноваційною діяльністю (від 3,1% в Рівненській обл. до 18,45% в Харківській обл. М.). Причини такої ситуації багатофакторні, проте вони мають спільні риси незалежно від регіону.

Інноваційну діяльність на підприємствах упродовж останніх років стримує низка причин:

— відсутність фінансування інноваційної діяльності;  
— великі витрати на розробку і впровадження нових видів продукції і устаткування, високі ставки кредитування інноваційних розробок, високий економічний ризик отримання позитивних результатів інвестиційної діяльності;

— недосконалість законодавства стосовно інноваційної діяльності;

— відсутність коштів у замовника інноваційних розробок;

— труднощі із сировиною, необхідною для впровадження результатів інноваційної діяльності;

— відсутність попиту на створену нову продукцію;

— відсутність інформації про ринок збуту нової продукції; відсутність технологічної інформації, яка б супроводжувала розробки інноваційного типу;

— відсутність підготовленого персоналу, здатного до інноваційної діяльності в умовах ринку;

— недосконалість організаційної культури в питаннях підтримки інноваційної активності персоналу;

— недосконалість інноваційної мотивації працівників [4, с. 117—129].

З метою з'ясування стану організаційної культури та її впливу на мотиви участі в інноваційній діяльності було проведено моніторинг на промислових підприємствах. Серед респондентів були спеціалісти, функціональні обов'язки яких передбачають інноваційний характер праці (розробку і впровадження різноманітних інновацій у діяльність підприємства, виробництво продукції, послуг тощо).

Отримані результати моніторингу підтверджують логічний взаємозв'язок стану організаційної культури, рівня інноваційної активності персоналу на зазначених підприємствах із загальними тенденціями розвитку інноваційної діяльності в регіоні. На тлі всеохоплюючої економічної кризи, несприятливих умов функціонування системи "наука-виробництво", незадовільної оплати праці, відсутності реального соціального захисту в Кіровоградській області упродовж 1991—2008 рр. відбулося зниження інноваційної активності працівників підприємств та установ, втрачено колишній статус науки, її тісний зв'язок з промисловим виробництвом області, спостерігається падіння престижу інженерної праці.

За експертними оцінками та результатами анкетування, організаційна культура підприємств поки не має цільової спрямованості на підтримку інноваційної активності. Як показав аналіз, внаслідок руйнування мотивації до прояву творчості на виробництві та відсутності матеріальних стимулів і реального соціального захисту в регіоні більш як удвічі (порівняно з 1995 р.) скоротилася кількість винахідників та раціоналізаторів. На прикладі підприємств Кіровоградщини (до речі, ці тенденції характерні також для інших регіонів) ми спостерігаємо недооцінку як державою, так і керівниками підприємств ролі науково-технічної еліти, що стає завадою в інноваційного розвитку регіону. За десять останніх років кількість спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи, скоротилася на 33%.

Діагностика сприйнятливості інновацій з боку персоналу довела, що практичний інтерес до творчості (незалежно від форми власності підприємств) гальмує низка перешкод соціально-економічного та організаційного змісту, які передусім пов'язані з недоліками оплати праці й відбивають загалом соціально неадекватну систему управління персоналом та організаційну культуру, серед них:

— соціальна несправедливість у визначенні винагороди за різну працю і різний внесок, "зрівнялівка" в оплаті кваліфікованої і некваліфікованої праці, ігнорування в оцінці праці набутих професійних навичок і знань, складності роботи;

— відсутність гнучкості в оплаті праці, її зв'язку з кінцевим результатом, а також прибутком, який одержує підприємство від реалізації інноваційних проектів, необхідний великий розрив в оплаті праці вищої, середньої та нижчої ланки співробітників (у 8—12 разів);

— завищені посадові оклади окремих працівників, які особисто "наближені" до керівництва або є членами сімей власників підприємства;

— деградація тарифної системи оплати праці, яка застосовується; знецінення ролі премій, які стають, як правило, складовою посадових окладів;

— відсутність критеріїв оцінки праці з елементами творчості (зокрема, її творчої складової);

— протидія з боку трудового колективу (профспілок) у питаннях запровадження більш прогресивних моделей оплати з метою стимулювання інтелектуальної творчості у праці;

— демотивуючий (переважно адміністративний) стиль керівництва, консерватизм, поширення бюрократизму, помилок адміністрації у питаннях трудової мотивації, приниження працівників, небажання прислухатися до їх думки;

— відсутність уваги керівництва до соціальних проблем винахідників та створення необхідних умов для творчості;

— невизначеність сфер компетенції і відповідальності працівників, охоплених працею, яка вимагає технічної творчості, нечітка постановка цілей, обмеженість ресурсного (зокрема, інформаційного) забезпечення такої праці;

— недостатнє делегування повноважень керівникам підрозділів у інноваційному процесі;

— слабка підготовленість керівного складу, персоналу в питаннях маркетингу, інноваційного менеджменту, необізнаність у світових досягненнях НТП, в питаннях корпоративної культури, обмеженість доступу до нової інформації;

— небажання ряду працівників перенавчатися та підвищувати свій рівень кваліфікації (навіть за наявності можливості навчатися);

— окремі специфічні риси трудового менталітету, які притаманні більшості персоналу і керівникам (небажання брати на себе відповідальність за ризик, відстоювати незалежну думку тощо), неадаптованість до ринкових відносин, низька інноваційна культура.

Одержані нами результати моніторингу вказують на те, що давно назрілою проблемою є вдосконалення організаційної культури на базі перегляду стимулів до ефективної праці та інновацій: кожен другий опитаний вважає, що розмір його заробітної плати лише частково залежить від трудових зусиль; 36% респондентів підкреслюють, що від прояву творчості, ініціативи заробіток не залежить зовсім. Характерно, що 2/3 респондентів дали негативну оцінку справедливості заробітної плати по відношенню до власного трудового внеску в результати інноваційної діяльності підприємства; переважна більшість відчуває несправедливість оплати праці порівняно з вартістю життя. Для 28% респондентів є вкрай складною купівля взуття та одягу, хоча вистачає на їжу і комунальні послуги; 32% опитаних стверджують, що доходу ледве вистачає тільки на харчування та оплату житла;

35% респондентів визнає, що одержуваних на підприємстві грошей не вистачає для харчування та погашення заборгованості за житлово-комунальні послуги.

Існуюча система корпоративних цінностей на більшості підприємств Кіровоградської області не несе вагомого позитивного імпульсу для реалізації пріоритетних соціальних потреб, соціальний діалог між роботодавцями і найманими працівниками в реальності є обмеженим. Укладання колективних угод здебільшого має формальний характер. За результатами наших досліджень, рейтингова оцінка пріоритетності цінностей персоналу підприємств Кіровоградської області виявилася такою:

— Гідна оплата праці (94% опитаних).  
— Безпечні та сприятливі для здоров'я умови праці (78%).

— Соціальна захищеність (72%).  
— Сприятливі соціально-трудова відносини (51%).  
— Освітньо-професійне зростання (33%).  
— Службова кар'єра (19%).  
— Творча самореалізація, визнання (12%)

Отже, цінності у сфері праці орієнтовані, передусім, на виживання, а не на ефективну трудову діяльність, прося інноваційної активності, творчу самореалізацію. Це, безумовно, говорить не на користь існуючої організаційної культури. Окреслена ситуація повністю суперечить стратегічним цілям економічного зростання та впровадження моделі інноваційної моделі розвитку.

## ВИСНОВОК

Домінуючі на підприємстві цінності (культурні, трудові, моральні, організаційні тощо), як і їх нестача (нерозвиненість, зруйнованість, обмеженість), разом з відповідними методами їх утвердження у своїй сукупності формують організаційну культуру, яка спроможна дати як певний позитивний імпульс інноваційному розвитку для окремого підприємства, так і негативний імпульс, що зумовлює згортання інноваційної діяльності. Вивчення кращого зарубіжного досвіду доводить безперечно вагому роль організаційної культури в активізації інноваційної діяльності. Між тим, виконане дослідження на прикладі вітчизняних підприємств засвідчує недосконалість існуючої організаційної культури, яка поки не орієнтована на підвищення інноваційної активності персоналу, його мотивацію в цьому напрямі, що в результаті посилює тенденції згортання інноваційної діяльності в країні на тлі загальної економічної кризи і зниження макроекономічного попиту на інновації. Перспективним завданням слід вважати вдосконалення організаційної культури підприємств на базі перегляду стимулів до інноваційної активності, формування та практична підтримка корпоративних цінностей, адекватних нагальним потребам забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

## Література:

1. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. — Київ: Держкомстат України, 2008. — 361 с.
3. Семікіна М.В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — № 9 (15), Част. 2. — Луганськ, 2007. — С.189—193.

*Стаття надійшла до редакції 11.11.2009 р.*