

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Л.М. Карашук, кандидат педагогічних наук, доцент
Миколаївський державний аграрний університет*

Досліджено вплив організаційної культури на інноваційну спрямованість сільськогосподарських підприємств; за допомогою моделі К. Камерона та Р. Куінна визначено домінуючий тип організаційної культури та означено шляхи його зміни.

Ключові слова: *організаційна культура, інновації, інноваційна культура.*

Постановка проблеми. Універсальна формула політичного, економічного, соціального та культурного розвитку полягає у безперервній модернізації та інноваційності. Нова гуманітарна політика держави спрямована на розвиток, орієнтована на максимальне розкриття потенціалу кожної людини, створення гідних умов для реалізації усіх її інтелектуальних і творчих можливостей [1, с. 27]. Тому важливо створити загальні сприятливі умови та здійснити дійову державну підтримку аграрному сектору з тим, щоб сільськогосподарське виробництво набуло інноваційного характеру. На наш погляд, необхідно насамперед, здійснити розширений вплив на соціальну систему з метою зміни менталітету персоналу сільськогосподарських підприємств та створення певного типу організаційної культури, спрямованої на розвиток та реалізацію творчих здібностей працівників. Така культура отримала досить логічну назву – «інноваційна культура». Її створення – завдання досить складне і вимагає певного проміжку часу, оскільки вона, як і будь-яка інша культура, відображає цілісну орієнтацію людини і має бути закріплена у нормах поведінки, способах виконання робочих завдань, мотиваційних механізмах, знаннях та вміннях працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження зв'язку між організаційною культурою та інноваціями висвітлено у наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Вебстера, Е. Гхобадіан, Р. Дешпанде, Г.М. Захарчина,

С.А. Ільїних, М.В. Левкіна, М.А. Макарченко, Дж. Моргана, М.І. Погорєлова, Н. О'Реган, Ч. О'Рейлі, М. Сімса, М. Терзіовські, М. Тешмена, Дж. Фарлея Ю.С. Шипуліної та інших. Однак питання формування особливого типу культури саме в сільськогосподарських підприємствах, який здатний стимулювати інноваційну діяльність, залишилося поза увагою науковців та практиків управління.

Мета статті. Обґрунтувати наукові положення щодо можливостей та перспектив використання організаційної культури сільськогосподарськими підприємствами для вибору ними інноваційної моделі розвитку.

Виклад основного матеріалу. Зміни в організаціях відбуваються відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Якщо відповідна реакція відсутня, економічні показники діяльності підприємства знижуються, воно стає неконкурентоспроможним і вмирає. Велика кількість українських сільськогосподарських підприємств, не дивлячись на незадовільні показники економічної діяльності, які не йдуть ні в яке порівняння з показниками економічної діяльності виробників сільськогосподарської продукції в США, Канаді, Європейських країнах тощо, продовжують існувати, і хоча не на належному рівні – виконувати свої функції.

Причини низького інноваційного рівня сільськогосподарських підприємств поряд з численними економічними перепонами мають і соціально-психологічний характер. Українське село є колыскою традицій, моральних цінностей, народних звичок. Вплив культурного фону сільського населеного пункту на організаційну культуру сільгосппідприємства є досить сильним. Але ця традиційність має і свій негативний бік. Наразі, практично жодна організація не стала б ставити собі в переваги непорушність, сталість або збереження status quo.

Інноваційна організаційна культура – це культура, в якій постійне вдосконалення всієї організації є нормою. Інновації мають бути зв'язуючою суттю організації, характеристикою організаційного лідерства та критерієм відбору працівників. Інноваційність повинна знайти своє закріплення в організаційній стратегії, критеріях успішності кожного окремого

працівника й підприємства взагалі, на ній має будуватися система стимулювання, через створення у працівників потреб у розвитку та творчому підході до діяльності.

У наш час у науці не існує згоди щодо типу організаційної культури, необхідного для підвищення творчої та інноваційної діяльності. Ретроспективний аналіз поглядів наукових шкіл на вплив організаційної культури на творчість та інновації довів, що вона може як стимулювати, так і перешкоджати даним процесам.

Том Пітерс та Роберт Уотерман у спільній праці «В пошуках досконалості» [2] у 1982 році представили новий фундаментальний підхід до бізнесу та менеджменту, який базувався на створенні відповідної організаційної культури, високій якості товарів та послуг, децентралізації організаційної структури. На думку авторів, децентралізація, відмова від частини контролюючих функцій та створення атмосфери «навмисного безладу» сприятимуть прояву творчих здібностей та прискореному розвитку організації. Пітерс вважав, що досконалість є культурним фактором.

У 1993 році Рохіт Дешпанде, Джон Фарлей та Фредерік Вебстер оприлюднили результати дослідження японських фірм, які свідчили про наявність зв'язку між корпоративною культурою та інноваційністю. Відправною точкою їх дослідження стала модель типів організаційної культури Камерона та Куїна. На думку дослідників, ефективність бізнесу ранжується від високої до низької, залежно від типу організаційної культури, таким чином: ринкова культура → адхократична культура → кланова культура → ієрархічна культура [3, с. 26].

Для того, щоб зрозуміти суть інноваційної культури, спочатку визначимося з поняттям інновацій.

Еверт Роджерс (1995) – автор теорії дифузії інновацій – дав таке визначення інноваціям: «Будь-яка ідея, практична діяльність або об'єкт, які сприймаються як нові окремими особами чи групою» [4]. Теорія дифузії інновацій намагається пояснити, як, чому і з якою швидкістю нова ідея або технологія поширюються через культуру. Під інновацією розуміють прийняття нових продуктів та/або процесів з метою підвищення

конкурентоспроможності та загальної прибутковості. Інновації є однією з основних проблем в управлінні малими та середніми сільськогосподарськими підприємствами.

Іспанська асоціація бухгалтерського обліку та управління підприємствами запропонувала досить точне визначення інноваційної культури (1995) як «способу мислення та поведінки, які створюють, розвивають та укріплюють цінності та відносини у фірмі, що, в свою чергу, формують, визнають та підтримують ідеї та зміни, пов'язані з покращенням функціонування та підвищенням ефективності фірми, навіть якщо такі зміни будуть означати конфлікт зі звичайною традиційною поведінкою» [5, с. 123]. Для того, щоб інноваційна культура була успішною, повинні бути виконані певні вимоги, що стосуються чотирьох видів відносин: готовність вищого керівництва йти на ризик, затребуваність участі всіх членів фірми в її діяльності, стимулювання творчості та колективна відповідальність.

Р. Дешпанде, Дж. Фарлей та Ф. Вебстер зазначали, що без сильної інноваційно-орієнтованої культури фірма напевно не може бути конкурентоспроможною за рахунок інноваційного розвитку.

Перелік досліджень, що пов'язували інновації в організації з організаційною культурою через посередництво тих чи інших організаційних змінних можна продовжувати. Детермінантами інноваційної культури виступали: стиль управління та прийняття рішень, стратегія організації, організаційна структура, механізми підтримки тощо. Висновки вчених про наявність цього зв'язку були позитивними.

На думку Майкла Ташмена та Чарльза О'Рейлі (1997), успішні організації мають можливість абсорбувати інновації в організаційну культуру та управління організаційними процесами. Тому, організаційна культура є підґрунтям для організаційних інновацій [6]. Останні роботи М. Ташмена (2011) присвячені організаційній амбідекстрії та амбідекстрії виконавчої влади й лідерства [7, 8, 9].

При дослідженні причин гальмування інновацій в галузі сільськогосподарського виробництва ми використали модель

Кіма Камерона та Роберта Куінна [10]. Розроблений та апробований ними інструмент оцінки організаційної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) базується на теоретичній моделі, яка отримала назву «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Модель визначає чотири культурних типи на основі юнгіанської системи поглядів (рис. 1), де до домінуючих організаційних атрибутів відносяться загальні переконання, стилі лідерства, організаційні механізми зв'язку та загальні стратегічні акценти.

Тип організаційної культури визначають два ключових аспекти, які являють собою злиття двох основних теоретичних традицій в літературі з організаційної поведінки, а саме: системно – структурного підходу та підходу трансакційних витрат. Слабкість кожної з цих теорій при їх практичному застосуванні компенсується сильними сторонами іншої.

Вісь Y (див. на рис.) описує континуум від органічних до механістичних процесів, тобто акцент робиться або на організаційну гнучкість, спонтанність та індивідуальність, або на контроль, стабільність і порядок. Вісь X описує акцент на організації на внутрішньому змісті (координація, інтеграція) або на зовнішньому позиціонуванні (конкуренція, пристосування до зовнішнього середовища). Чотири типи культур отримали назви: клан, адхократія, ринок, ієрархія. Ці назви узгоджуються з іншими альтернативними теоретичними організаційними формами. Подібні терміни використовують й інші вчені, в тому числі: Олівер Уільямсон, Уільям Оучі, Генрі Мінцберг та інші.

Правий нижній квадрант (ринкова культура) надає особливого значення конкурентоспроможності та досягненню мети. Діяльність організації з такою культурою регулюється ринковими механізмами. Ключовий показник організаційної ефективності – продуктивність. Така культура є повним контрастом цінностям кланової культури (звідси й термінологія підходу – «конкуруючі цінності»). В останньому випадку акцент робиться на згуртованості, участі та спільній роботі, за рахунок чого і забезпечується прихильність членів організа-

ції. Їх особисте задоволення цінується вище, ніж фінансові та ринкові цілі.

| Органічні процеси: (гнучкість та свобода дій) | | | |
|---|---|----------------------|---|
| Тип культури: | КЛАН | Тип культури: | АДХОКРАТІЯ |
| Домінантні атрибути: | Згуртованість, участь, робота в команді, відчуття сім'ї | Домінантні атрибути: | Підприємництво, творчість, здібність до адаптації |
| Стиль лідерства: | Наставник Вихователь Командоупорядник | Стиль лідерства: | Новатор Підприємець Приймаючий ризик |
| Пов'язуюча суть: | Вірність традиції, міжособистісні зв'язки | Пов'язуюча суть: | Підприємництво, гнучкість, ризик |
| Стратегічні акценти: | Спрямованість на розвиток людських ресурсів, моральність | Стратегічні акценти: | Спрямованість на інноваційне зростання, нові ресурси |
| Тип культури: | ІЄРАРХІЯ | Тип культури: | РИНОК |
| Домінантні атрибути: | Накази, норми, правила, одноманітність | Домінантні атрибути: | Конкурентоздатність, досягнення цілей |
| Стиль лідерства: | Координатор Спостерігач Організатор | Стиль лідерства: | Рішучий Суперник Виробничник |
| Пов'язуюча суть: | Правила, політика, процедури | Пов'язуюча суть: | Орієнтація на ціль, ефективність, конкуренція |
| Стратегічні акценти: | Спрямованість на стабільність, передбачуваність, безперерйну роботу | Стратегічні акценти: | Спрямованість на конкурентоспроможність та ринкові переваги |
| Механістичні процеси (стабільність, порядок та контроль) | | | |

Внутрішній фокус та інтеграція

Зовнішній фокус та диференціація

Рис. Модель типів організаційної культури*

* Адаптовано автором за Cameron K.S. and Quinn R.E. «Diagnosing and Changing Organizational Culture» [10]

Культура у правому верхньому квадранті (адхократична) підтримує такі цінності, як підприємництво, творчість і пристосовуваність. Гнучкість і толерантність є важливими переконаннями, а ефективність визначається з точки зору пошуку нових ринків і нових напрямів для зростання. Конкуруючий набір цінностей знаходиться в ієрархічній культурі, де робиться акцент на порядок, правила та інструкції. Операції здійснюються під постійним контролем, наглядом,

оцінкою та керівництвом. Ефективність бізнесу визначається злагодженістю та досягненням чітко поставлених цілей.

Важливо відзначити, що ці культурні типи є модальними або домінуючими, а не взаємовиключними. Більшість фірм можуть мати і мають елементи декількох типів культур. Однак, з плином часу, один тип культури виступає як домінуючий. Крім того, можлива культурна неоднорідність за різними аспектами культури.

Чотири типи культурного розвитку припускають різний ступінь ефективності бізнесу в умовах конкурентного ринку. Виходячи з цих міркувань та свого дослідження, Р. Дешпанде, Дж. Фарлей та Ф. Вебстер зробили висновок щодо типів культур, які більш позитивно впливають на ефективність організацій в умовах високої складності зовнішнього середовища. Кращими, на їх думку, є ринкова та адхократична культури, гіршими – ієрархічна й кланова.

Ринкова та адхократична культури спрямовані на відслідковування змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, готові реагувати на ці зміни, вносити інновації відповідно до потреб ринку, тобто мають інноваційний характер. Вони рухливі, енергійні, протидія інноваціям в таких культурах буде мінімальною. Орієнтація ж кланової та ієрархічної культур на стабільність, комфорт, традиційність не сприяє позитивному сприйняттю змін, і протидія інноваціям в таких культурах буде значною.

Починаючи з 2008 року, нами проводяться дослідження організаційних культур сільськогосподарських підприємств Південного регіону. У дослідженні, на кінець вересня 2012 р., взяли участь понад 500 працівників з 54 сільськогосподарських підприємств різних форм власності та різних організаційно-правових форм.

Для анкетування використовувався адаптований варіант анкети, розробленої Камероном та Куїном. Адаптація проводилася з урахуванням національних та галузевих особливостей зі збереженням основних авторських аспектів. А саме: найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства в організації; підходи до управління найманими

працівниками; пов'язуюча суть організації; стратегічні цілі; критерії успіху.

За результатами дослідження було виявлено: (1) домінуючий тип організаційної культури сільськогосподарських підприємств та його вплив на інноваційні процеси; (2) різницю між теперішньою та бажаною культурами; (3) силу домінуючого типу культури; (4) узгодженість профілів різних атрибутів культури. Проведено порівняння профілю організаційної культури сільськогосподарських підприємств України та США. У результаті узагальнення даних окреслено загальні тенденції притаманні організаційним культурам сільськогосподарських підприємств України.

Тип культури визначався за допомогою загального профілю організаційної культури (табл. 1). У таблиці представлено характеристику існуючої культури за ринковим, адхократичним, клановим та ієрархічним типами та характеристику культури, яку, на думку керівників сільськогосподарських підприємств, бажано мати у майбутньому.

Як бачимо, усереднений вигляд існуючих організаційних культур має найбільший показник ієрархічності (30%); наступним за значущістю йде показник клановості (26,42%); потім – ринкова спрямованість (24,62%) і на четвертому місці – адхократичність (18,96%).

Таблиця 1

Індекси загального профілю організаційних культур для досліджених сільськогосподарських підприємств Південного регіону

| | Ринкова ОК | Адхократична ОК | Кланова ОК | Ієрархічна ОК |
|------------------|------------|-----------------|------------|---------------|
| Існуюча культура | 24,62 | 18,96 | 26,42 | 30 |
| Бажана культура | 23,33 | 24,72 | 30,91 | 21,04 |

Порівнюючи наші результати з ранжуванням ефективності бізнесу залежно від домінуючого типу організаційної культури (від вищого до нижчого), отриманого в результаті дослідження, проведеного Р. Дешпанде, Дж. Фарлеєм та Ф. Вебстером [5, с. 26], спостерігаємо діаметрально протилежні ранги (табл. 2).

**Ранжування типів організаційних культур
сільськогосподарських підприємств Південного регіону**

| Типи організаційних культур | Сільськогосподарські підприємства Південного регіону | | Ранжування за Дешпанде, Фарлеем та Вебстером |
|-----------------------------|--|-----------------|--|
| | Існуюча культура | Бажана культура | |
| Ринкова культура | 4 | 3 | 1 |
| Адхократична культура | 3 | 2 | 2 |
| Кланова культура | 2 | 1 | 3 |
| Ієрархічна культура | 1 | 4 | 4 |

Для бажаної культури ситуація змінюється, але не кардинально. Найменшу перевагу має ієрархічна культура (21,04%), що відповідає висновкам Дешпанде, Фарлея та Вебстера. Але для інших трьох типів культур ситуація з діаметрально протилежними рангами зберігається.

Працівники сільськогосподарських підприємств бажають зберегти достатньо високу кланову складову (30,91%), але одночасно відчують необхідність внесення змін в діяльність підприємств, про це свідчить те, що в бажаній культурі адхократична складова збільшується на 5,76% та займає друге місце за значущістю. Проте, високий показник кланової складової, яка орієнтована на внутрішній фокус та інтеграцію, порівняно з показником адхократичності, орієнтованого на зовнішній фокус та диференціацію (різниця складає 6,19%) може значно послабити спрямованість організації на інновації, підприємництво та ризик. Якщо вірність традиції, бажання зберегти безконфліктність та тісні міжособистісні зв'язки будуть домінуючими в клановій культурі, вона може послабити і навіть протидіяти динаміці та зовнішній орієнтації адхократичної культури.

Для посилення позиції адхократичної культури необхідне її поєднання з ринковою культурою.

Висновки. Виходячи з характеристик існуючої культури, для підвищення орієнтації працівників на інновації в сільськогосподарських підприємствах Південного регіону, необхідно:

1. Посилити адхократичну складову за рахунок послаблення бюрократичних механізмів, притаманних ієрархічним культурам;

2. Зберегти ринкову орієнтацію організаційних культур сільськогосподарських підприємств і навіть посилити її за рахунок послаблення кланової складової;

3. Розробити програму дій для розвитку інноваційної культури з врахуванням унікальних внутрішніх та зовнішніх умов діяльності конкретних підприємств.

Причини протидії інноваціям у сільському господарстві мають глибинний психологічний характер. Для їх подолання потрібні значні зусилля та певний час. Необізнаність керівників сільгоспідприємств у питаннях створення, моніторингу розвитку організаційної культури, як основи інноваційних змін в організаціях, складають додаткову перешкоду введенню інновацій.

Література:

1. Модернізація України — наш стратегічний вибір [Електронний ресурс] : щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. — К., 2011. — 416 с. — Режим доступу : http://www.president.gov.ua/docs/Poslannya_sborka.pdf
2. Peters, T.J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies / T.J.Peters, R.H. Waterman — New York : Harper & Row, 1982. — 360 p.
3. Deshpandé R. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis / R. Deshpandé, J.U. Farley, F.E. Webster // Journal of Marketing. — 1993. — Vol. 57, № 1, P. — 23 — 37.
4. Rogers, E. M. Diffusion of Innovations: 5th edition / E. M. Rogers. — New York : Free Press, 2003. — 512 p.
5. Kenny B. The Impact of organizational culture on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation / B. Kenny, E. Reedy // The Irish Journal of management. — 2007. — Vol.5, № 17. — P.119 — 142.
6. Tushman M.L. Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal / M.L. Tushman, C.A. O'Reilly III — Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2002. — 272 p.
7. O'Reilly Ch.A. III Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit / Ch.A. O'Reilly III, M. L. Tushman // California Management Review. — 2011. — Vol. 53, № 4 — P. 5 — 21.
8. Tushman M.L. The Ambidextrous CEO / M.L. Tushman, K.S. Wendy, B. Andy // Harvard Business Review — 2011 — Vol. 89, № 6 — P. 74 — 80.
9. Probst G. Ambidextrous Leadership: Emerging Challenges for Business and HR Leaders / G. Probst, S. Raisch, M. Tushman // Organizational Dynamics. — 2011. — Vol. 40, № 4 — P. 326 — 334.
10. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K.S. Cameron, R.E. Quinn. — San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. — 242 p.