

**УДК 005.73:331.107.266**

**Кравченко В.О., к.е.н., доцент** (Одеський державний економічний університет, м. Одеса)

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

**Стаття присвячена питанням взаємозв'язку корпоративної культури та інноваційної поведінки персоналу. Визначено чинники опору персоналу підприємства. Запропоновано комплекс напрямків щодо формування ефективної корпоративної культури як складової інноваційної поведінки персоналу.**

**Article is devoted to the questions of interrelation of corporate culture and innovative behaviour of the personnel. It is defined, that the corporate culture is a component of innovative behaviour of the personnel. Factors of resistance of the personnel of the enterprise are defined. The complex of directions concerning formation of effective corporate culture as compound innovative behaviour of the personnel is offered.**

**Формуючи філософію підприємства**, організаційна культура створює специфічну неповторну атмосферу, вплив якої важко дослідити та визначити. Навіть коли цінності, звичаї, які прийняті на одному підприємстві, а передусім, у конкурентів, зрозумілі членам (колективу) іншого підприємства, спроби їх перейняти, пов'язані з великими труднощами та опором персоналу. Особливо це стосується зміни цілей, формуванню нових стосунків (комунікацій) в процесі організації інноваційної діяльності підприємства. Відтак формування організаційної культури підприємства передбачає цілеспрямовану зміну всіх її основних складових, в яких мають отримати відображення специфічні особливості, пов'язані з управлінням інноваційною поведінкою персоналу.

Наприкінці 90-х років ХХ століття затверджується новий підхід до управління персоналом: об'єктом управлінської діяльності в усе більшій мірі стають не тільки люди, їхні потреби, їхня діяльність, але й організаційні (корпоративні) культури. Там, де відсутні ясні уявлення про організаційні цінності, де між членами організації не налагоджена «мова культури», де люди не готові вирішувати конфлікти, а цінності не здатні поєднувати людей, культура не може бути ресурсом управління й потенціалом підприємства.

Розвиток наукових підходів щодо дослідження ролі корпоративної культури в процесі формування інноваційної поведінки персоналу знайшло

відбиття в працях науковців як дальнього, так і ближнього зарубіжжя: П. Друкера, С. Адамса, Є. Лоулера, Л. Портера, А. Маслоу, В. Врума, Ю. Анісімова, В. Батутина, І. Богомолової, А. Єгоршина, А. Кибанова, Т. Овчиннікової, А. Пригожина, Т. Соломанідіної, В. Маслова, С. Шекшні, Б. Мільнера та ін.

Дослідженню окремих аспектів взаємозв'язку корпоративної культури та трудової мотивації та інноваційної поведінки присвячені праці вітчизняних вчених: Д. Богині, О. Грішної, В. Данюка, Е. Лібанової, А. Колота, В. Летюха та ін., але до нашого часу проблема є відкритою для розробок. Проблема використання трудового потенціалу з точки зору інноваційної спроможності досліджена поки що недостатньо глибоко і комплексно. Незважаючи на значні світові надбання у сфері нових підходів до мотивації інноваційної поведінки персоналу, це питання належить до найменш систематизованих. Більшість досліджень стосуються лише окремих компонентів мотивації інноваційної активності персоналу: матеріальне стимулювання, навчання та підвищення кваліфікації, культивування організаційних цінностей, участь працівників у інноваційних процесах, проблеми нововведень та подолання опору змінам, планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Разом з тим не дивлячись на актуальність вказаних проблем і ступінь їх наукового опрацювання, ще недостатню увагу приділяють питанням взаємозв'язку корпоративної культури як складової інноваційної поведінки персоналу.

Аналіз наукових поглядів свідчить, що в економічній літературі сьогодні проблема інноваційної поведінки персоналу не розглядається системно з позицій інноваційного управління підприємством. Тоді як практика менеджменту персоналу ставить нові задачі та умови щодо зростання ролі нематеріальних активів підприємства та їх важливої складової організаційної культури. Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації.

**Ціллю статті** є обґрунтування місця організаційної культури як складової інноваційної поведінки персоналу.

Питання формування, застосування й подальшого розвитку корпоративної культури набувають великий науковий і практичний інтерес. Змінюються цінності, що затверджувалися раніше (жорстка дисципліна, безумовна слухняність, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за всяку ціну). На зміну їм приходять інші цінності, а саме: самовизначення, участь, колектив, довіра, орієнтація на потреби клієнтів, розвиток особистості, творчість, децентралізація, інтелектуальний капітал, компетентність. У цьому зв'язку питання ролі корпоративної культури у формуванні

мотивації інноваційної поведінки набувають особливої актуальності й значимості.

Взаємозв'язок корпоративної культури й трудової мотивації об'єктивно визначається їхньою загальною цільовою спрямованістю на формування моделей трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. Проте, в економічній науці поки ще не вироблені єдині концептуальні основи, що дозволяють інтегрувати положення теорій мотивації та корпоративної культури в логічно взаємозалежну, цілісну систему наукових знань про принципи й способи управління трудовою поведінкою, що забезпечують максимальне використання трудового потенціалу.

Культура організації, яка закріплена в нормах поведінки персоналу, визначає результати ефективності діяльності підприємства, його успіх здебільшого залежить від впливу культури. Організаційна культура здібна виявити як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства.

Позитивний вплив проявляється в постійному прагненні до розвитку, до пошуку нових шляхів рішення проблем, оптимізації роботи, нової якості праці, саме це є свідченням стратегії розвитку. Щодо позитивного впливу на окремого робітника організаційна культура може проявлятися в формуванні цінності професійної діяльності, цінності саморозвитку, цінності самореалізації, цінності самонавчання, що є ознаками інноваційної поведінки персоналу.

Негативний вплив організаційної культури здатний проявлятися в перешкоджанні ефективній діяльності підприємства та його розвитку. Для окремого робітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації організаційна культура не становить цінності. Орієнтація на примус може лише у виняткових випадках призвести до стійкого успіху. Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. У такий спосіб не можуть бути досягнуті інноваційні, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, а можливі лише короткочасні досягнення у кризові періоди, і лише тоді коли виникає загроза скорочення значного числа робочих місць [1, С. 38-39].

Організаційна культура повинна сприяти мінімізації впливу демотивуючих факторів інноваційного розвитку й реалізації інноваційного потенціалу співробітників підприємств, тобто нести в собі креативну складову, спрямовану на зниження опору інноваціям. Результати дослідження свідчать, що на ряді одеських підприємств впродовж 2009 р., виявлені основні демотиватори інноваційного розвитку трудових колективів, а також оцінено ступінь їхнього впливу на персонал. Зокрема респондентам пропонувалося оцінити за 10-бальною шкалою максимальний вплив факторів-демотиваторів інноваційної поведінки персоналу організації, де

*Національний університет водного господарства та природокористування*

10 балів – максимальний вплив, а 0 балів – фактор, що не робить ніякого впливу. Узагальнені результати опитування наведені в таблиці.

Так, на відношення до інноваційних перетворень найбільший негативний вплив мають: побоювання погіршення стимулювання, відсутність необхідного клімату в колективі, страх втрати частини соціальних пільг, роботи, статусу, положення, невизначеності й відповідальності за реалізацію намічених заходів, а також колишніх повноважень, привілеїв, небажання навчатися новому.

Трохи менший вплив, чим інші, мають такі чинники, як: страх порушення конфіденційності, байдужність до інновацій, побоювання труднощів, небажання освоювати нововведення, а також тривалий час перебувати в стані змін, байдужість до інновацій. Очевидно, що робота з реалізації менеджменту персоналу повинна направлятися на зниження впливу всіх демотивуючих факторів інноваційної поведінки.

Таблиця

Оцінка впливу чинників опору інноваційним перетворенням

Поведінкові чинники	Бали	Психологічні чинники	Бали
Побоювання можливості погіршення стимулювання (матеріальне та нематеріальне)	7	Опір примусу або погрозі його застосування	6
Побоювання обмеження частини соціальних пільг	7	Острах невизначеності	5
Небажання змінювати умови неформальних зв'язків	6	Острах труднощів	4
Острах втратити роботу	6	Острах порушення конфіденційності	5
Небажання міняти свої звички, норми поведінки	6	Побоювання труднощів	4
Небажання навчатися новому	7	Небажання освоювати нововведення	4

Ще одним основним інструментом реалізації управлінського впливу на персонал підприємства є лідерство. Ефективне керівництво (лідерство) реалізують керівники, які створюють привабливу для підлеглих-послідовників картину майбутнього (бачення), звертаючись до потреб вищого порядку в самореалізації і досягненні. На відміну від успішних –

ефективні керівники формують бачення майбутнього і заражають їм своїх підлеглих-послідовників, створюючи набагато сильнішу і стійкішу мотивацію, ніж можуть забезпечити матеріальні стимули. Більш того, йдеться про здатність ефективного керівника надихати неординарних співробітників, і саме вони здатні забезпечити швидкість, оригінальність, інноваційність, що забезпечує конкурентну перевагу бізнесу [2, С. 121].

Присутність на керівній посаді в організації людини з низькими креативними здатностями й відсутністю лідерських якостей буде гальмувати інноваційний розвиток персоналу за рахунок протидії інноваціям центрів влади. Необхідно також розуміти, що лідерство формується винятково в процесі взаємодії людей при рішенні загальних завдань. «Статус лідерства визначається самою групою, а не нав'язується ззовні» [3, С. 34].

Відтак, інноваційну поведінку персоналу можна та потрібно формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його поведінку на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Саме таким соціальним клеєм, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятних стандартів мислення і поведінки, і є організаційна культура. Саме корпоративна культура визначає образ організації, тобто формує риси, що дозволяють відрізнити одну компанію від іншої; впливає на процес формування і поширення корпоративної ідентичності; сприяє підвищенню свідомості, тобто збільшенню числа зобов'язань, добровільно прийнятих співробітниками стосовно організації; установленню системи пріоритетів, у якій особиста вигода займає аж ніяк не лідируючі позиції; і нарешті, містить механізми контролю, що визначають інноваційний стиль поведінки службовців [5, С. 22].

Посткризова реальність, яка проявляється на підприємствах загостренням внутрішньої конкуренції між співробітниками внаслідок протиріч їх інтересів, демонструє сьогодні дефіцит нової або оновленої ідеології, усвідомлення ними нових цілей та тенденцій інноваційного розвитку. Лояльність персоналу, яка базується в більшості випадків на принципах «тільки б не звільнили», створює соціально-енергетне корпоративне ядро, яке, як баласт, заважає підприємству розвиватися. В той же час спроможність черпати ідеї та енергію розвитку – важливий корпоративний ресурс. Однак для того, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки в умовах, якщо спеціально та системно формується ефективний інноваційно-підприємницький клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників у процес розвитку компетентності ініціативних робітників та вмінь висувати інноваційні пропозиції.

Разом з тим рівень кваліфікації керівництва є недостатнім, його не вистачає, щоб приймати специфічні рішення. В більшості випадків належної кваліфікації не мають і співробітники. Відтак відсутність необхідних компетенцій гальмує впровадження інновацій. Практика передових підприємств свідчить, що підприємства з високими економічними показниками приділяють велику увагу формуванню організаційної культури, яка побудована на засадах внутрішнього підприємництва, та заохочують співробітників за індивідуальний внесок в розвиток бізнесу. Саме на таких підприємствах ключовими компетенціями співробітників є ініціатива та ділова та творча активність.

Ініціатива та творчість, саморозвиток як головні ознаки інноваційної поведінки, можливі там, де створені організаційні передумови, а персонал:

- бачить власні перспективи розвитку;
- впевнений в необхідності та сприйнятті своїх ідей та ініціатив;
- володіє індивідуальними та груповими компетенціями щодо структурування та впровадження своїх ідей;
- вміє перетворювати проблеми підприємства в ідеї інноваційного розвитку.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільне проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств та їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як професійна компетентність, знання науки управління, комплексність мислення, рівень умотивованості роботи, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здатності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність і здатність до навчання.

Отже, корпоративна культура є складовою інноваційної поведінки персоналу, на яку надихають ефективні керівники (лідери).

**Підводячи підсумок викладеному вище**, можна стверджувати, що управління інноваційною поведінкою персоналу на сьогодні є однією з актуальних проблем, які мають безперечну наукову і практичну значимість і саме тому потребують збільшення наукових досліджень у цьому напрямку.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що практика формування інноваційної поведінки персоналу вимагає побудови системи управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі розвитку організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку лідерського потенціалу керівників. Вважаємо, що мінімізація чинників опору інноваційним перетворен-

ням у вітчизняних організаціях, дозволить знизити втрати при впровадженні інновацій, реалізувати інноваційну стратегію розвитку персоналу.

**Подальші дослідження в області мотивації інноваційної поведінки** персоналу організацій повинні бути спрямовані на більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних факторів на інноваційну поведінку. Крім того, перспективними, на наш погляд, є дослідження щодо виміру результативності інноваційної діяльності керівників. Це важливо тому, що спроби виміряти результативність інноваційної діяльності до останнього часу були практично безуспішними.

1. Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации // Персонал. –2001. –№3. 2. Шекшня З.В. Лідерство в сучасному бізнесі. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 348 с. 3. Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika / J. Gorska, B. Jamka, M. Juchnowicz, K. Makowski i inn.; pod red. A. Sajkiewicz. — Warszawa: AW POLTEXT, 2006. 4. Роббинс С.П., Коултер М. Менеджмент. – М: Издательский Дом «Вильямс», 2002. – 880 с.

Рецензент: д.е.н., професор В.Я. Гуменюк