

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

*Работа представлена кафедрой социологии  
Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.  
Научный руководитель – доктор философских наук, профессор К. М. Оганян*

**В статье определяется роль организационной культуры в развитии инновационной активности персонала предприятия. Инновационный потенциал культуры реализуется посредством вовлечения всех категорий персонала в процесс принятия решений, поощрения их инициативы и новаторства, через формирование положительной реакции на предстоящие изменения, активное включение в процесс внедрения инноваций.**

**Ключевые слова:** организационная культура, инновационная активность, организационные изменения, внедрение инноваций.

**The article considers the role of organisational culture in the development of innovative activity of personnel in an enterprise. The innovative potential of culture is realised through involving all categories of personnel into the decision-making process, encouraging their initiative and creativity, forming a positive reaction to upcoming organisational changes and active implication in the innovations' introduction process.**

**Key words:** organisational culture, innovative activity, innovation, organisational changes, introduction of innovations.

С позиций социологии управления организационную культуру правомерно трактовать как инновационную социальную технологию, имеющую своей целью изменение социального бытия разнообразных структур. Подход к организационной культуре как к инновационной социальной технологии открывает перспективные направления ее изучения с целью раскрытия ее влияния на социальную и инновационную активность персонала. Культура предприятия представляет собой тот механизм, с помощью которого осуществляются целенаправленные социальные изменения, имеющие своей целью более эффективное функционирование организации, социума.

В основе любых качественных изменений на предприятии лежит, как правило, инновационная деятельность, а управление организационной культурой подчинено

развитию инновационной активности персонала. Организационные преобразования – это не что иное, как процесс разработки и внедрения новых организационных систем и технологий в управлении предприятием. Поэтому инновационная активность персонала является важнейшим условием эффективных изменений на предприятии.

Несмотря на то что организационная культура большинства организаций носит консервативный характер и подчинена задаче сохранения и поддержания сложившейся организационной среды, по большей части препятствующей переменам, однако за последние десятилетия ряд организаций сумели сформировать у себя систему инновационных ценностей. Нельзя сказать, чтобы эти инновационные ценности пронизывали все элементы организационной среды. Формальные и неформальные отношения

между людьми, особенности системы управления персоналом, мотивационные характеристики и многие символические элементы организационной культуры (гимн, ритуалы и др.) могут оставаться незабываемыми. Их консерватизм определяет возможность людей идентифицировать себя с той или иной компанией. При этом определенная часть организационной культуры начинает носить новый инновационный характер.

Организационная культура как социальная технология представляет собой многоплановый процесс и включает в себя ряд этапов и последовательных действий. Представляется обоснованным, на наш взгляд, при рассмотрении ее содержания отталкиваться не только от жизненных циклов самой организации, что характерно при диагностировании культуры предприятия, но и исходить из жизненных циклов нововведения – этапов зарождения, освоения, тиражирования и рутинизации, которые позволяют целенаправленно сфокусировать внимание на вопросах, связанных с реализацией инновационного потенциала организационной культуры как социальной технологии по внедрению нововведений.

На этапе зарождения инновационной деятельности на предприятии происходит осознание потребностей в изменении ее культуры в соответствии с новыми реалиями и тенденциями развития организации. Приведение организационной культуры в соответствие с новыми задачами является ключевым условием успеха любых преобразований. Так, известные американские специалисты по корпоративной культуре подчеркивают, что если допустить, что менеджеры не могут провести организацию через спланированные изменения культуры, то следует признать, что сам предмет – культура – имеет ограниченное практическое применение и представляет в основном академический интерес<sup>1</sup>.

На этапе зарождения также осуществляется корректировка целей и задач культу-

ры организации, анализ возможных препятствий для реализации ее влияния, а также оценивается готовность персонала к внедрению нововведений. Вопрос готовности персонала к нововведениям является ключевым, поскольку от его решения зависит реальность осуществления организационных изменений. Структура готовности персонала предметно исследована в отечественной литературе<sup>2</sup> и включает ряд важных компонентов – мотивационно-целевой, психологический, информационный, профессионально-квалификационный, функционально-производственный, структурно-профессиональный и командный, состояние которых в значительной степени определяется влиянием организационной культуры.

Важное место в формировании готовности персонала к осуществлению нововведений отводится субъектам управленческого воздействия – руководителям и менеджменту предприятия. Все элементы организационной культуры, обеспечивающие инновационное развитие предприятия, ее устойчивое функционирование, как правило, являются отражением взглядов руководителя. То, насколько верно руководитель определит основные направления нововведений, является залогом успеха их реализации.

Этап освоения нововведений включает проведение экспериментов, анализ и интерпретацию результатов, полученных в ходе него, а также разработку механизмов и нормативных документов, регламентирующих порядок проведения организационных изменений. Влияние организационной культуры на данном этапе заключается в том, чтобы на экспериментальной основе отрабатывать те изменения в культуре предприятия, которые должны в максимальной степени содействовать проявлению инновационной активности персонала. Чтобы в будущем процесс организационных изменений шел успешно, на данном этапе руководителям и менеджменту предприятия необходимо выработать отчетливое видение той

системы ценностей и поведенческих моделей, которые предстоит формировать у персонала для закрепления их инновационной активности. Необходимо разработать систему мер, направленных на использование возможностей всех компонентов организационной культуры в интересах поддержания и укрепления нововведений, а также инициативы и творчества персонала.

На этапе освоения предстоит решить и такую важную задачу, как встраивание элементов нового в сложившуюся на предприятии культуру. Это означает, что предстоит осуществить перевод инновации из состояния артефакта в мотивационную ценность. Экспериментально полученные результаты должны стать основой для формирования новой системы ценностей, мотивирующей персонал к действиям и достижению определенных целей. Организационная культура призвана способствовать с помощью сформированной на данном этапе системы ценностей мобилизации интеллектуальных и физических ресурсов на решение творческих задач, придать дополнительный смысл трудовой деятельности, создать условия для решения креативных задач в новых условиях.

Этап тиражирования нововведений представляет собой наиболее важный этап, поскольку его содержание заключается в проведении организационных изменений. Понятие «изменения» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Все социальные изменения, влияющие на деятельность организации, подразделяются на следующие группы: изменения в окружающей среде; организационные изменения; изменения в людях. Влияние изменений, происходящих во внешней среде, находит свое выражение в принятии в организации необходимых шагов по адаптации к меняющимся внешним условиям окружающей среды.

Изменения в организационной культуре относятся к организационным изменениям. В современных исследованиях<sup>3</sup> отмечаются следующие характеристики организационной культуры, которые создают благоприятные условия для планируемых изменений: во-первых, принятие необходимого темпа изменений. Каждая организация должна определить оптимальный темп изменений в своей отрасли и попытаться сделать так, чтобы сотрудники приняли его как один из базисных показателей. Для предприятий с инновационным типом культуры характерна работа в режиме непрерывных перемен. Занятые там люди понимают, что это неизбежно.

Во-вторых, изменения осуществляются на основе творческой активности людей. Там, где реализуется данное условие, каждый член организации чувствует, что его предложения по изменениям приветствуются и серьезно рассматриваются руководством. Выработка предложений и планирование изменений не являются исключительной прерогативой руководителей; существует схема сбора и изучения таких предложений от менеджеров, специалистов и рабочих. Руководство должно реализовать полученные идеи.

В-третьих, ориентация изменений на приоритетные идеи. Люди должны знать, чем озабоченно руководство и в каком направлении лучше совершенствовать свою работу, чтобы не распылять ресурсы и помогать компании. Необходимо изучать каждую интересную идею, даже если она не входит в приоритетную область изменений.

В-четвертых, поощрение рационализаторства. Новаторство и творчество необходимо стимулировать материальными формами вознаграждения, общественным признанием, продвижением по службе, более интересной работой, возможностями обучения и самосовершенствования и т. д. С другой стороны, люди должны иметь возмож-

ность убедиться, что консерватизм и сопротивление нововведениям и изменениям не оправдывают себя.

Социологический подход к организационной культуре в большей степени акцентирован на внимании к организационным изменениям в людях. Без качественных изменений в сознании людей, без изменения характера их взаимодействия и деятельности ни в управлении, ни в организации в целом измениться ничего не может в принципе. Основной способ изменения отношения персонала к новым идеям, задачам, проектам – это вовлечение его в работу с ними, которое практически реализуется через участие персонала в анализе, обсуждении, разработке и внедрении новшеств. Участие в социальных и инновационных процессах формирует личное отношение, деловую заинтересованность и снимает предубеждение и негативное отношение к ним, заменяя его активной позицией и готовностью к конструктивным действиям.

Инновационная активность персонала отражает динамику проводимых преобразований, а индивидуальная инновационная активность – степень реального участия в них конкретных людей. Базовым условием начала проведения успешных организационных изменений является наличие воли и решимости руководителя предприятия к проведению преобразований. Но критическую массу, обеспечивающую достижение конечного результата преобразований, составляет управленческий персонал. Именно на управленческий персонал возлагается задача по институционализации организационных перемен: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их статуса, проведение тренинговых и обучающих процедур, определение стимулов и санкций относительно исполнения организационных норм и правил, разработка программ адаптации и пр.

Реализация влияния организационной культуры предусматривает совершенствование организационных механизмов управления – процедур, правил, инструкций, определяющих параметры и правила отбора претендентов на рабочие места, стиля управления, системы мотивирования труда, механизмов карьерного роста, системы полномочий, распределения обязанностей, ответственности, стандартов работы, системы обучения и культурного развития персонала, механизмов принятия решений, структуры социальных коммуникаций, а также развитие персонала организации как носителя организационной культуры, его квалификации, уровня образовательного потенциала и капитала, отношения к трудовой деятельности, отношения к организации, коллегам, руководству, качества работы, ценностей и норм поведения, характера взаимоотношений в коллективе.

В связи с тем что на этапе тиражирования нововведений могут претерпевать изменения стратегия и тактика предприятия, стиль управления, критерии стимулирования, кадровая политика, организационная символика и обрядность, с необходимостью меняется и организационная культура. Поэтому важнейшей задачей субъектов управления культурой предприятия является своевременное приведение ее в соответствие с осуществляемыми изменениями. Изменение символических составляющих организационной культуры способно само по себе послужить символом перемен на предприятии. Введение новой формы одежды, реализация нового дизайна помещений, внедрение особых ритуалов приема на работу или перевода на другую должность – все это и многое другое может в значительной мере поколебать традиционное отношение к организации, дать людям ощущение реальности перемен, заложить основу веры в руководство.

Организационная культура, определяемая управленческими стратегиями руко-

водителей и топ-менеджеров, суммой социальных технологий, будь то модели организационного поведения, PR, кружки качества и пр., созданные для усиления эффективности деятельности организации, в состоянии обеспечить использование всех потенций организации для достижения как близких, так и более отдаленных целей.

Особенностью этапа рутинизации является закрепление инновационных ценностей и мотивационных установок поведения в стабильных, постоянно действующих нормах организационного поведения. Влияние организационной культуры на данном этапе заключается в определении диапазона возможных действий персонала, характера его отношения к служебному долгу, стиля и методов управления, уровня технологической и организационной дисциплины, степени ответственности персонала за результаты своей деятельности, форм взаимоотношений между сотрудниками. Именно на этапе рутинизации реализация возможностей организационной культуры как социальной инновации направлена на трансформацию нововведений в традицию, когда ценностные установки и мотивации персонала на креативную деятельность становятся повседневными нормами жизнедеятельности.

Поскольку основной целью реализации воздействия организационной культурой

является всемерное развитие инновационной активности персонала, то для обеспечения успешной реализации данной цели предполагается, во-первых, осуществить диагностику реального состояния организационной культуры предприятия; во-вторых, построить модель инновационной организационной культуры в виде комплекса норм, ценностей, принципов деятельности, убеждений и стереотипов поведения персонала, отвечающих целям преобразований; в-третьих, смоделировать новые формы и методы поведения управленческого персонала предприятия, отвечающего характеристикам новой организационной культуры; в-четвертых, разработать обучающие программы, необходимые для внедрения новых форм и методов поведения персонала, обеспечивающих активизацию изменения культуры предприятия; в-пятых, реализовать проекты коррекции организационной культуры через изменение организационных систем и технологий в комплексе с решением других задач реформирования.

Эффективное внедрение на российских предприятиях новых социальных технологий и прежде всего организационной культуры способствует формированию нового, творческого отношения к труду, снимает предубеждения и негативное восприятие нововведений, заменяя его готовностью к конструктивным действиям.

### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Robbins S. P. Organization Theory: Structure, Design and Application. Englewood Cliffs. N.Y.: Prentice-Hall, 1987; Kilmann R., Saxton M. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. Winter, 1986.

<sup>2</sup> Гительман Л. Д., Исаев А. П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. М., 2004. С. 77–82.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Неретина Е. А., Ерастова А. В. Управление процессами формирования и развития организационной культуры. Саранск, 2004. С. 31.