

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тищенко Алёна Валерьевна

магистрант

Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
Россия, Санкт-Петербург

e-mail: viniav2194@gmail.com

Мирославская Марианна Владимировна

Доцент, кандидат экономических наук

Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
Россия, Санкт-Петербург

e-mail: miroslavskaia_mv@voenmeh.ru

Болотова Ольга Владимировна

Доцент, кандидат психологических наук

Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова
Россия, Санкт-Петербург

e-mail: bolotova_ov@voenmeh.ru

Аннотация

В статье рассматривается влияние организационной культуры на стратегию инновационной организации, а также возможность повышения конкурентоспособности компаний за счет внедрения инновационной организационной культуры. Выделены факторы, влияющие на эффективность формирования организационной культуры. Предлагается технология процесса развития инновационной организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, стратегия организации, конкурентоспособность, факторы, влияющие на эффективность, менеджеры, инновационные решения.

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR IN IMPLEMENTING THE STRATEGY OF AN INNOVATIVE ORGANIZATION

Alyona V. Tishchenko

master candidate

Baltic State Technical University "VOENMEH" named after D. F. Ustinov

Russia, Saint Petersburg

e-mail: viniav2194@gmail.com

Marianna V. Miroslavskaya

Associate Professor, Candidate of Economical Sciences

Baltic State Technical University "VOENMEH" named after D. F. Ustinov

Russia, Saint Petersburg

e-mail: miroslavskaia_mv@voenmeh.ru

Olga V. Bolotova

Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences

Baltic State Technical University "VOENMEH" named after D. F. Ustinov

Russia, Saint Petersburg

e-mail: bolotova_ov@voenmeh.ru

ABSTRACT

The article examines the impact of organizational culture on the strategy of an innovative organization, as well as the possibility of improving the competitiveness of companies through the introduction of an innovative organizational culture. The factors influencing the effectiveness of the formation of organizational culture are highlighted. The technology of the process of development of innovative organizational culture is proposed.

Key words: organizational culture, organizational strategy, competitiveness, affecting efficiency factors, managers, innovative solutions.

Современный мир характеризуется активным внедрением инноваций практически во все сферы. Это обеспечивает большой успех и достижения предприятиям, создавая при этом конкуренцию. В таких условиях особо важно оперативно реагировать на новинки технологий, которые требуется внедрять в свое производство.

Организационная культура считается одним из факторов оказывающим значительное воздействие на экономическое развитие общества, а также производительность труда, которая зависит от психологической составляющей рабочей атмосферы [6].

Организационная составляющая в инновационной организации может стать элементом, который будет оказывать положительное или негативное влияние на создание новой технологии. Сегодня стоит больше уделять внимание взаимодействию

организационной культуры и стратегии, которая определяет эффективность работы в соответствии с определёнными векторами развития.

Основные векторы стратегии, задачи, определенные фирмой, могут совпадать с главными тенденциями внутриорганизационной культуры или противоречить по определённым позициям.

Строго следовать разработанной стратегии весьма проблематично. Для этого должна быть четкая связь культуры организации и стратегии. Сотрудники должны реализовывать на работе весь свой потенциал. Это позволяет добиться целей и качественно решать имеющиеся задачи.

При наличии противоречий организационной культуры компании и принципов ее деятельности, необходимо корректировать работу компании. Нужно вносить определённые изменения, чтобы достигать стратегического успеха. Причем делать это нужно как можно скорее, поскольку организация теряет свой потенциал в затяжном конфликте между культурой и стратегией [1]. В худшем варианте организация может ослабнуть и все достижения менеджеров, администраторов и управленцев относительно разработанной стратегии могут разрушиться.

Разработчики стратегии отвечают за вектор будущего развития фирмы. Она не должна противоречить корпоративной культуре. Когда стратегия окончательно определена, менеджеры должны уделить внимание тому, что приведет культуру в соответствии с разработанной стратегией. Все это должно гармонично взаимодействовать на протяжении длительного времени. Успех фирмы при таком раскладе очевиден.

Создание крепкой организационной культуры определяется различными факторами и становится стратегической целью компании. Она способствует инновационному развитию фирмы.

Среди основных элементов, влияющих на эффективность формирования, являются [2]:

1. Цели и задачи управленцев;
2. Результаты социологических исследований;
3. Компетентность сотрудников компании;
4. Финансовые ресурсы организации.

Все это и формирует организационную культуру инновационной организации усилиями специалистов отдела стратегического ее развития.

Крепкая организационная культура способствует определению стратегии развития компании. Внутриорганизационная культура является ядром, вокруг которого строится деятельность организации.

Противоречия между культурой и стратегией происходит из-за резкого изменения внешней среды. Когда старая стратегия не работает, требуется проводить модернизацию и обновление, или ее полную замену.

Культура более изменчива, поэтому разногласия из-за нее могут возникать довольно часто. В таких случаях требуется проводить мероприятия, направленные на выработку новых ценностей и норм. Они будут определять реализацию новой стратегии.

Культура влияет на организационную эффективность в формате соответствия или несоответствия стратегии компании. Всего существует четыре концепции к разрешению вопросов конфликтов стратегии и организационной культуры компании [4]:

1. Культура, которая принимается как основополагающая для организации, игнорируется.

2. Система управления компании адаптируется к существующей культуре. Эта концепция заключается в признании существующих барьеров, создаваемых культурой для реализации конкретной стратегии. Наряду с этим прорабатываются и другие варианты решения существующих проблем без внесения существенных изменений в стратегию компании.

3. Делается попытка изменить культуру так, чтобы она соответствовала этой стратегии. Это относительно сложный метод, требующий много времени и ресурсов. Но очень часто бывают моменты, когда это может быть главным для успеха корпоративного развития.

4. Стратегия меняется, чтобы адаптироваться к существующей культуре в организации.

Приведение культуры организации в соответствии со стратегией является весьма сложной задачей. Во-первых, необходимо выяснить, какие элементы культуры являются поддерживающими, а какие вспомогательными. Управленцы должны обсудить вопросы со всеми сторонами аспекты культуры, которые требуется изменить. Диалог должен подкрепляться конкретными действиями по модернизации корпоративной культуры. Организационная культура выглядит как единая система мыслей сотрудников организации и действия, которые они предпринимают. Также должно быть единство стиля управления и системы взаимоотношений сотрудников, проявляющееся в построении структуры инновационной организации. Правила и должностные обязанности не должны противоречить друг другу [3].

В данной статье мы приводим результаты анализа эффективности действующей организационной культуры ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по Ленинградской области» (далее – ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО»), за основу был взят метод анкетирования. Для описания организационной культуры ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО» был применен подход, разработанный Ф. Харрисом и Р. Мораном [1], который подразумевает рассматривать культуру организации по десяти базисным чертам: осознание себя и своего места в компании, системы коммуникации, внешнего вида, что и как едят сотрудники, осознание времени, отношений между сотрудниками, ценностей и норм, веры, процесса развития сотрудников; трудовая этика и мотивационный. В соответствии с данным подходом был составлен опросник, который включал в себя 29 вопросов. В процессе разработки опросника (Приложение 1) за основу были взяты вопросы из работ Ф. Харриса и Р. Морана, а также добавлены свои вопросы для более точного описания уровня организационной культуры (1,5,9,13,21,27). Анализ анкетирования 46 сотрудников ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО» позволил сделать определенные выводы (Приложение 2).

Организационная культура ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО» характеризуется особенностями бюрократической культуры организации: отношения строятся в основном с целью осуществления деятельности организации (79% респондентов), строятся на основе власти (66,3%), характеризуются замкнутостью (74%), управленческие решения воспринимаются как должное, преобладает письменное общение и строгий контроль за использованием рабочего времени (62%), при этом сотрудники согласны в его необходимости (83,8%).

Как показал выборочный опрос, руководство ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО» не занимается постоянным поддержанием и развитием положительных ценностей организации. Впрочем, исключением считается процедура наставничества. В результате складывается впечатление, что личные интересы доминируют над корпоративными (77,2%), индивидуальная ответственность над коллективной (91,3%), наблюдается отсутствие «корпоративного духа», который помог бы мобилизовать сотрудников для решения новых задач, поставленных перед ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО».

Для дальнейшей работы ФБУЗ «ЦГиЭ по ЛО» необходимо повысить эффективность действующей организационной культуры путем внесения в нее коррективов в соответствии с действующей стратегией.

Изменение инновационной культуры может происходить из-за различных факторов. Исследователи в области организационной культуры утверждают, что существует ряд ключевых факторов, которые влияют на культуру. Так, Э. Шейн в первичную группу относил [2]:

1. Систему ценностей и убеждений;
2. Стиль управления;
3. Отношение руководства организации к возникновению проблем;
4. Мотивационные элементы в компании;
5. Систему назначения на административные должности.

Вторичные элементы так же определяют процесс формирования культуры. К ним относятся:

1. Организационная структура компании и стиль управления;
2. Процесс наделения полномочиями сотрудников;
3. Информационная и коммуникационная система;
4. Имидж фирмы;
5. Истории о главных событиях и лидерах организации;
6. Основная цель компании.

Определяющими факторами при разработке инновационной культуры является человеческий капитал и его возможности

Среди положительных элементов, оказывающих свое влияние на формирование инновационной организационной культуры, необходимо выделить:

1. Поддержка инициативных граждан;
2. Готовность к риску;
3. Корпоративная система труда компании;
4. Атмосфера сотрудничества.

Отрицательными элементами, влияющими на формирование инновационной организационной культуры, являются:

1. Авторитарный стиль управления компании;
2. Децентрализация управления;
3. Непонимание корпоративных правил поведения;
4. Плохая осведомленность сотрудников о предстоящих изменениях в организации;
5. Конфликтная среда, отсутствие единства между сотрудниками предприятия.

Создание организационной культуры в организации требуется новаторского мышление у работников. Персонал должен посещать различные тренинги и семинары, чтобы помочь им адаптироваться к изменениям.

Команда менеджеров должна так же обучаться, чтобы определить роль каждого сотрудника в новой системе.

С целью развития корпоративной культуры в области инновационных решений рекомендовано использовать технологию, представленную на рисунке 1 [5].

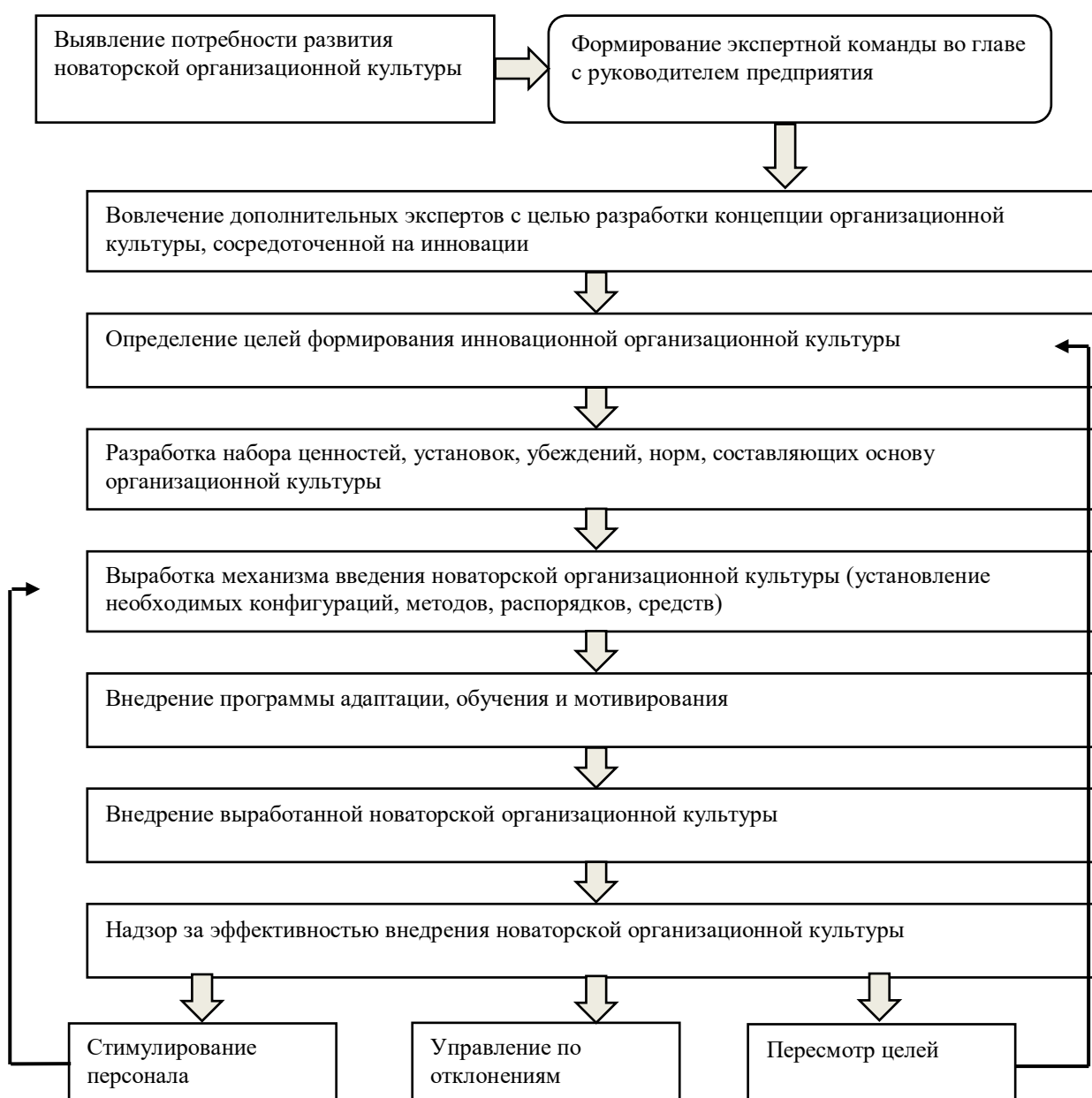


Рисунок 1. Технология внедрения новаторской организационной культуры

Представленная технология дает возможность руководству предприятия сформировать целостную картину организационной культуры, донести ее до персонала и преобразовать в действия для достижения наиболее эффективных социальных и экономических целей.

Главная задача организационной культуры для инновационной компании - достижение высокой эффективности и значительных результатов. Предприятие должно функционировать как единая сфера по достижению общих интересов.

Инновационная культура предприятия может помочь развить инновационное мышление ее сотрудников, изменить систему потребностей и ценностей людей и активизировать их усилия по внедрению инноваций во всех сферах жизни.

Новаторский стиль управления побуждает сотрудников компании сосредотачиваться на конкретных целях и убеждениях и знать средства для достижения этой цели [6]. На всех уровнях отношений должен быть формат партнерского общения. Мотивирование персонала находится в зависимости от итогов их деятельности, обучения, роли в принятии решений. Сотрудники с профессиональными навыками пользуются большим уважением и авторитетом. Сотрудник такой организации ощущает себя частью концепции, осознает свою значимость в достижении единой цели.

Чтобы внедрить новые правила, требуется разработать механизмы и методы их принятия. Персонал и руководство должны участвовать в совместных мероприятиях, направленных на ускорение и повышение эффективности внедрения новой организационной культуры.

Можно сделать вывод, что внедрение инновационной культуры предполагает изменение работы всей организации. Это позволит выйти на новый уровень эффективности.

Список литературы

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения. - СПб: Питер, 2017. - 352 с.
2. Грошев И.В., Емельянов И.В., Юрьев В.М. Организационная культура: Учеб. пособ. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 288 с
3. Гуляевская Н.В., Попов А.И., Шумакова С.Ю. Взаимодействие предпринимательских структур и научных организаций в развитии экономики инновационного типа // Проблемы управления рисками в техносфере. - 2010 - №3 (15) - С. 59.
4. Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопр. экономики. - 2016. - №9. - С. 46-66.
5. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Наука и науковедство - 2011. - №2 - С. 54-64.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер. с англ.; общ. ред. Л.И. Евенко. - М.: Прогресс, 1986. - 424 с.
7. Рекунова Ю.С., Шматко А.Д., Алешунина Е.Ю. Вопросы организации системы подготовки кадров на малых предприятиях // Научный журнал Дискурс. - 2019. - № 5 (31). - С. 167-177.

8. Шматко, А.Д. Условия разработки программ инновационного развития предприятий // Современный менеджмент: проблемы и перспективы Материалы X международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный экономический университет; Ответственный редактор А.Н. Цветков. - 2015. - С. 356-360.
9. Щуцкая, А.Д., Шматко А.Д. Характеристика инновационной деятельности в современных экономических условиях // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 8-2 (61). - С. 1173-1175.

References

1. Asaul A. N. Organization of business activity: Textbook for universities. 4th edition. The standard of the third generation. - Saint Petersburg: Piter, 2017. - 352 p.
2. Groshev I. V., Emelyanov I. V., Yuriev V. M. Organizational culture: Textbook allowance. - Moscow: UNITY-DANA, 2014. - 288 p.
3. Gulyaevskaya N. V., Popov A. I., Shumakova S. Yu. Interaction of business structures and scientific organizations in the development of an innovative economy // Problems of risk management in the technosphere. - 2010 - No. 3 (15) - p. 59.
4. Claymore G. Mechanisms of strategic decision-making and strategic planning in enterprises // Question of economy. - 2016. - No. 9. - p. 46-66.
5. Nikolaev A. Innovative development and innovative culture / / Science and knowledge. - 2011. - No. 2- p. 54-64.
6. Peters T., Waterman R. In search of effective management (experience of the best companies). / translated from English; the General editorship of L. I. Yevenko. - Moscow: Progress, 1986. - 424 p.
7. Rekunova Y. S., Shmatko, A. D., Alexanina E. Y. Organization of the training system in small enterprises // Scientific journal Discourse. - 2019. - No. 5 (31). - p. 167-177.
8. Shmatko A.D. Conditions for developing innovative enterprise development programs // Modern management: problems and prospects Materials of the X international scientific and practical conference. Ministry of education and science of the Russian Federation, Saint Petersburg state University of Economics; Responsible editor A. N. Tsvetkov. - 2015. - p. 356-360.
9. Shchutskaya A.D., Shmatko A.D. Characteristics of innovative activity in modern economic conditions // Economics and entrepreneurship. - 2015. - No. 8-2 (61). - p. 1173-1175.

Приложение 1

Опросник «Уровень организационной культуры» (ОК)

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	В нашей компании у вновь принятых сотрудников есть возможность освоить специальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас есть четкие инструкции и правила поведения для всех категорий сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Наша система оплаты труда не вызывает претензий со стороны сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все желающие могут приобрести новые специальности за счет организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	В нашей организации налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Мы поощряем рвение и инициативу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях действует интеллектуальная система продвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас поддерживается разнообразие форм и методов коммуникаций (деловые контакты, встречи, распечатки информации и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши сотрудники вовлечены в процесс принятия решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Оборудование рабочих мест	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Организованность профессиональной (продуманной) оценки деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения между сотрудниками и руководством заслуживают высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все необходимое для работы всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Мы поощряем двустороннее общение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Мы применяем дисциплинарные меры как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Мы внимательно относимся к индивидуальным особенностям сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Наша компания поощряет сотрудников обращаться к руководству напрямую	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации в нашей организации допустимы с учетом всех реалий ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к работе всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Наша рабочая нагрузка оптимальна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Практикуется делегирование полномочий нижним уровням управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27.	В наших подразделениях преобладают сотрудничество и взаимоуважение между сотрудниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наша компания постоянно ориентирована на инновации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши сотрудники гордятся своей организацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Посчитайте средний балл по секциям:
 Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
 Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.
 Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.
 Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Приложение 2

Результаты опроса по общему баллу

Баллы	Количество человек (всего 46)
261 - 290	1
175 - 260	4
115-174	35
<115	6

Результаты опроса по секциям

Секции	Средний балл, кол-во чел.			
	9-10	6-8	4-5	1-3
Работа	3	36	5	2
Коммуникации	5	8	29	4
Управление	31	7	6	2
Мотивация и мораль	0	3	39	4