

## **К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**С.Н. Казначеева<sup>1</sup>, А.М. Емельянова<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы  
Минина, г. Нижний Новгород

Цель статьи – раскрыть сущность понятия инновационная организационная культура, включающая нормы, ценности и убеждения, распространенные в организации, которые обеспечивают высокий уровень инициативы сотрудников и реализации их инновационных идей. Показана необходимость учета при формировании организационной культуры факта, что сотрудниками организации являются представители поколения Y. Представлены преимущества поколения Y: образование; технические и технологические знания; коммуникабельность; стремление к самореализации; умеренное отношение к деньгам; обучаемость. Описаны приемы управления сотрудниками этого поколения, приведен перечень показателей, позволяющий оценить степень инновационности организационной культуры. На основе проведенного анализа на примере организаций г. Нижнего Новгорода сделаны выводы об условиях формирования инновационной организационной культуры.

**Ключевые слова:** *организационная культура, свойства организационной культуры, инновационная организационная культура, поколение Y, показатели инновационности организационной культуры.*

Новый уровень управления организациями требует от руководителей применения иных механизмов для повышения эффективности их деятельности. Конкурентное преимущество может дать грамотное формирование организационной культуры. Организационная культура – это основа жизненного потенциала организации. Нормы и принципы деятельности организации, особенности отношений между сотрудниками имеют большое значение для её эффективного управления.

Понятие «организационная культура» было введено американскими учеными в конце 70-х гг. XX в. Ими была создана модель, которая включала такие нормы и ценности: вера в действие; связь с потребителем; автономия и предприимчивость; восприятие работников в качестве главного источника высокой производительности и эффективности труда; знание объектов управления; исключение несвойственной деятельности; использование простой структуры управления и немногочисленного штата управленцев; сочетание гибкости контроля и жесткости разделяемых персоналом культурных ценностей. Позднее к ним добавились такие показатели качества работы как прибыльность, удельный вес компании в обороте рынка, качество, рост продаж, инновации, удовлетворенность работников.

Основатель научного направления «Организационная психология», Э.Шейн, под организационной культурой понимает «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались

достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам» [2].

С точки зрения современного менеджмента организационная культура «мощный стратегический инструмент, который позволяет направлять всех сотрудников на достижение общих целей» [4, с. 138]. Это «социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)» [5, с. 10].

Среди свойств организационной культуры, которые отражают сущность данного феномена, можно выделить следующие: 1) коллективность, 2) эмоциональность, 3) Историчность, 4) Динамичность [там же]:

К. Камерон и Р. Куинн указывают на такие параметры организационной культуры, как стратегические цели, принципы внутриорганизационных отношений, стиль лидерства, специфика управления персоналом и критерии успеха. Формирование и развитие организационной культуры позволяет компании выделиться на рынке конкурентов, что особенно важно для современного бизнеса.

Иногда понятие «организационная культура» заменяется «корпоративной культурой». Однако отличие заключается в том, что организационная культура создается под влиянием внешней среды, основываясь на ценностях сотрудников организации. Корпоративная культура основывается на внутренних целях организации, которые задаются руководством.

«При правильном подходе к выбору организационной культуры в организации инновационного типа возрастает в целом ее кадровый инновационный потенциал, поскольку созданные при этом условия позволяют раскрыть творческий и инновационный потенциал каждого сотрудника и практически его применить» [7, с. 135]. Под инновационной организационной культурой понимают «систему принятых и распространенных в компании норм и ценностей, убеждений, обеспечивающая высокий уровень инициативы, генерации и реализации инновационных идей» [8, с. 342].

На рис. 1 представлено влияние организационной культуры на инновационный потенциал кадров в организации.



Р и с .1. Влияние организационной культуры на инновационный кадровый потенциал организации [7, с. 135]

«Иновационная» организационная культура ориентирует сотрудников на инновационную деятельность. Такой тип культуры формирует в сознании коллектива понимание, что единственно верным путем к успеху является новаторство. Иновационная организационная культура должна ориентироваться на индивидуализм. Построение взаимоотношений строится по принципу децентрализации власти, избегая авторитарных взаимоотношений с руководством организации [7].

Представители поколения Y кардинально отличаются от своих отцов и дедов касаясь всей системы жизненных ценностей, мотивации и профессиональных целей. Для этого поколения характерна мобильность, свобода выбора, самореализация, стремление к психологическому комфорту и развлечениям. Оно выступает в качестве молодого и креативного кадрового состава множества компаний, предприятий и организаций [1]. Понять их систему ценностей, разработать эффективные методы управления и мотивации – одна из задач, построения оптимальных рабочих отношений и поддержания корпоративной культуры компании.

Активный и разумно подогреваемый интерес, правильная мотивация и вовлеченность помогут удержать молодых и талантливых сотрудников в компании. Представители старшего поколения предпочитали постепенный вертикальный карьерный рост.

Поколению Y свойственно профессиональное развитие по горизонтали, хотя и честолюбивые амбиции им тоже не чужды. Горизонтальное развитие предполагает расширение полномочий и обязанностей, при этом должность остается прежней. Некоторые психологи отмечают у поколения Y достаточно высокую мотивацию на получение новых знаний. Они проявляют интерес ко всему новому и неизведанному. Новое поколение вынуждает руководство рассматривать новые подходы к управлению персоналом и лидерству.

Поколение Y и организационная культура – это вопрос будущего, так как молодые сотрудники активно сменяют икссов на всех позициях. Они обладают обширным списком преимуществ: 1) образование, 2) технические и технологические знания, 3) коммуникабельность, 4) стремление к самореализации, 5) умеренное отношение к деньгам, 8) обучаемость [3].

При работе с сотрудниками поколения Y будут эффективны такие приемы управления [3]: неформальный подход во всех областях; мотивация на самореализацию; дробление задач и целей, долгосрочные проекты их пугают и отталкивают; наставничество вместо жесткого контроля и стимулирование развития собственного потенциала (исследование агентства Deloitte 2016 г.); профилирование работы по специфике; поощрение; равноправная конкуренция; возможность обучения за счет компании в целях повышения мотивации и эффективности их работы.

Степень оценки инновационности организационной культуры представлена в табл. 1 [6]:

Таблица 1

Оценка инновационности организационной культуры

степень ригидности персонала	степень сопротивления человека изменениям, происходящие в организации
количество нововведений, рационализаторских предложений	число зарегистрированных инновационных идей
степень доверия персонала руководству	чем меньше сотрудники доверяют своим руководителям, тем ниже уровень инновационного поведения
уровень квалификации работников	наличие высокого уровня квалификации является одним из основных условий инновационного поведения; низкоквалифицированные сотрудники испытывают боязнь перед новыми технологиями
уровень стимулирования инновационного поведения	отношение стимулирующих выплат за инновационное поведение к общему количеству стимулирующих выплат
оценка работниками уровня инновационности	по результатам анкетного опроса

С целью выявления знаний в области формирования инновационной организационной культуры было проведено исследование среди работников организаций г. Нижний Новгород, который является одним из крупных промышленных центров России. Промышленность Нижегородской области представлена наиболее развитыми, отраслями:

- машиностроение и металлообработка (большое количество предприятий, сосредоточенных в самом Нижнем Новгороде, о них чуть ниже). Сюда же отнесем и энергетическую отрасль;
- аграрная и лесная промышленность (пчеловодство, лесозаготовка);
- легкая и пищевая промышленность (мясные и молочные комбинаты, швейные, кожанно-обувные и трикотажные фабрики, пивзавод, завод шампанских вин, стекольный завод);
- строительная и химическая промышленность (производство железобетона, асфальта, смол, пластмасс, стекла, ядохимикатов и пр.).

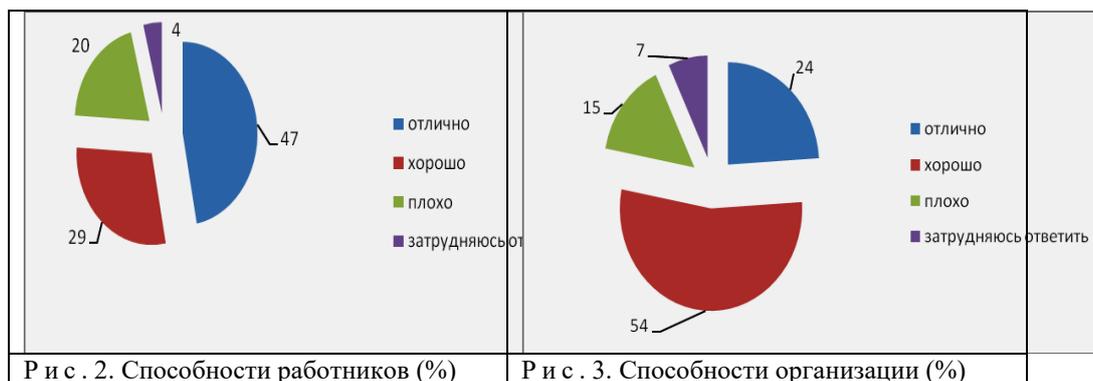
В ходе исследования выявлялись следующие вопросы: 1) как работники оценивают свои способности и способности организации к инновациям; 2) преграды, которые сотрудники считают серьезными для своих организаций; 3) факторы, способствующие внедрению инноваций в организации; 4) влияние культурных различий на внедрение новых идей; 5) основные приоритеты для своей организации на ближайшее время.

В исследовании принимало участие 78 человек в возрасте 24 лет до 55 лет. Среди опрошенных респондентов 24 % имели высшее образование, 41 % – начальное и среднее профессиональное образование и 27% – среднее общее образование.

Перед проведением анкетирования был проведен опрос, целью которого было выявить понимание понятия «инновационная организационная культура по следующим пунктам:

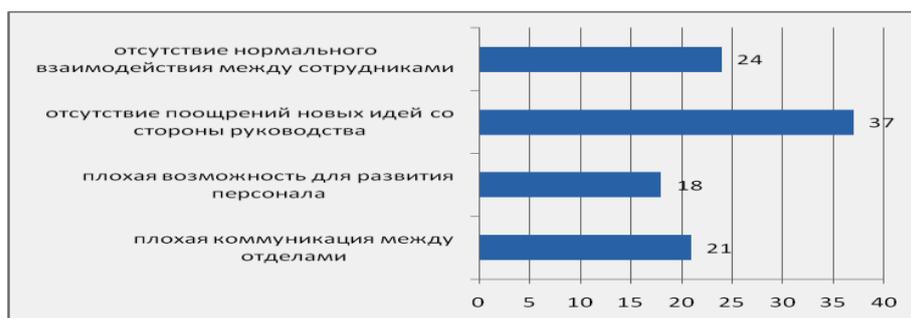
- «создание обстановки, которая позволяла бы развиваться всем сотрудникам организации»;
- «создание организационных ценностей»;
- «культура, которая помогает организации быстро реагировать на быстроменяющуюся ситуацию вокруг».

Первый вопрос анкеты позволил выявить, как работники оценивают свои способности и способности организации к инновациям. Были получены следующие результаты (рис. 2, 3).



Более половины (76 %) оценивают свои способности на «отлично» и «хорошо». Часть опрошенных респондентов (20 %) оценили свои способности плохо. 78 % респондентов полагают, что способность организации к внедрению инноваций можно оценить как «хорошую» и «отличную».

Следующий вопрос анкеты позволил выявить преграды, которые сотрудники считают серьезными для своих организаций для внедрения инноваций (рис.4).

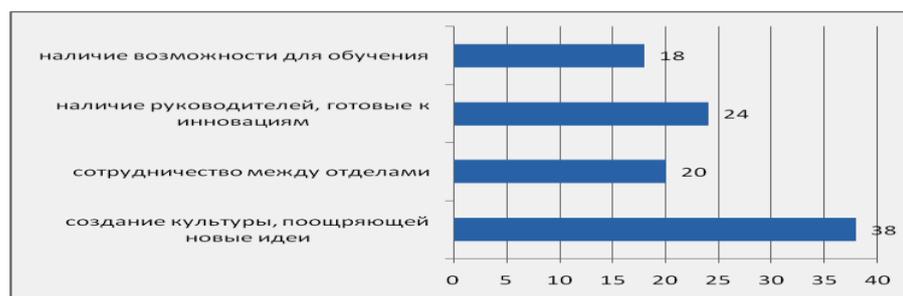


Р и с .4. Преграды для внедрения инноваций (%)

Результаты опроса показывают, что больше одной трети опрошенных респондентов (37 %) считают, что их руководство не поощряет своих сотрудников по предложению о внедрении новых идей. Также отмечено частичное отсутствие взаимопонимания между руководителями отдела и между сотрудниками.

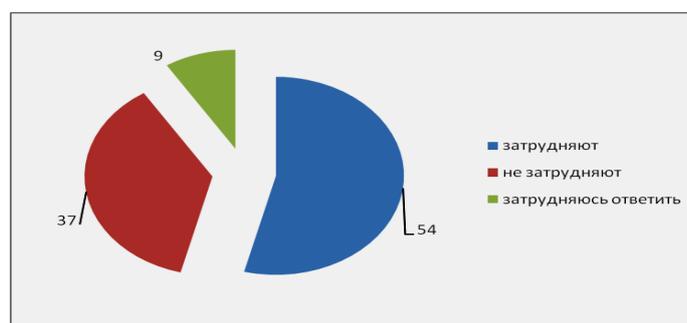
Инновациям нужна такая организационная культура, при которой руководство способно оценить новые идеи своих сотрудников и будет достойно оценивать их креативность (рис. 5). Выделяя три главных фактора, которые характеризуют развитие инновационной организационной культуры, респонденты выделили, что это:

- создание культуры, поощряющей новые идеи (38 %);
- наличие руководителей, готовых к инновациям (24 %);
- сотрудничество между отделами (20 %).



Р и с . 5. Факторы, способствующие внедрению инноваций (%)

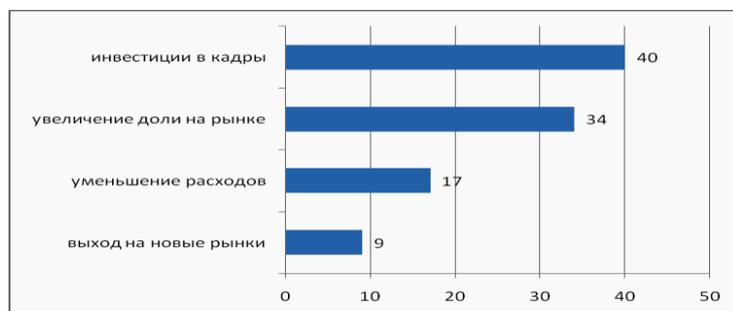
Ответ на следующий вопрос позволил выявить затрудняют ли культурные различия высказывать новые идеи (рис.6).



Р и с . 6. Влияние культурных различий на внедрение новых идей (%)

На диаграмме видно, что более половины опрошенных сотрудников (54 %) полагают, что различия между культурами затрудняют внедрение новых идей. Хотя для создания инновационной организационной культуры очень важно, чтобы сотрудники хорошо понимали друг друга.

Последний вопрос анкеты позволил узнать, какие приоритеты развития выделяют сотрудники для своей организации (рис.7).



Р и с . 7. Приоритеты развития (%)

40 % опрошенных респондентов отдают предпочтение инвестициям в кадры. На втором месте стоит увеличение доли на существующем рынке, затем работники выбрали уменьшение расходов (17 %) и замыкает список – выход на новые рынки (9 %)

Таким образом, проведенное исследование позволило нам сделать следующие выводы. В целом сотрудники, работающие в организациях г.Н.Новгорода готовы к внедрению инноваций. Поэтому на сегодняшний день главной задачей менеджмента является формирование особых условий для создания инновационной организационной культуры, в которой сотрудники смогут развиваться, применять свои знания и навыки, а это, в свою очередь, положительно скажется на инновационном потенциале предприятия в целом.

### **Список литературы**

1. Казначеева С.Н., Челнокова Е.А. Бренд как инструмент создания конкурентных преимуществ компании // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. №2(42). С.16–21.
2. Пак В.Д. Основные определения организационной культуры //Международный научно-исследовательский журнал. 2014. №9(28). С. 135–136.
3. Поколение Y и корпоративная культура организации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/66410-qqq-16-m12-pokolenie-y-i-korporativnaaya-kultura> (дата обращения 19.04.2017).
4. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации: учебное пособие / под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. М.: Изд - во «Инфра-М», 2003. 280 с.
5. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.
6. Стеклова О.Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры в предпринимательской организации: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2011. 24 с.
7. Устаев Р.М., Устаева М.М. Инновационная организационная культура как важнейший элемент повышения кадрового инновационного потенциала

- предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2015. № 5(50). С. 133–137.
8. Щедрина И.В., Александренко П.Н., Неборский О.И. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Экономика и управление в сфере услуг. 2014. №12. С. 342–345.
9. Энциклопедия производственного менеджера организации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-kultura.html> (дата обращения 19.04.2017).

## THE PROBLEM OF THE INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION

S.N. Kaznacheeva<sup>1</sup>, A.M. Yemelyanova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, Nizhny Novgorod

This article focuses on the formation of an innovative organizational culture. In the article, the authors consider the essence of the concept of organizational culture and highlight its basic properties (collectivity, emotionality, historicity, dynamism). Innovative organizational culture forms in the mind of the collective an understanding that innovation is the only right way to success. It should focus on individualism. The article reveals the essence of the concept of innovative organizational culture. Under the innovative organizational culture, the authors understand the norms, values and beliefs prevalent in organizations that provide a high level of employee initiative and the implementation of their innovative ideas. The authors point out that when forming an organizational culture, it is necessary to remember that employees of the organization are representatives of generation Y. The article presents the advantages of generation Y (education; technical and technological knowledge; communication skills; the desire for self-realization; moderate attitude to money; learning ability). The authors describe some of the techniques for managing employees from the generation Y. The article provides a list of indicators by which one can assess the degree of innovativeness of the organizational culture. The authors have conducted the study among the employees of organizations located in the city of Nizhny Novgorod, the purpose of which was to reveal knowledge in the field of the formation of an innovative organizational culture.

**Keywords:** *organizational culture, properties of organizational culture, innovative organizational culture, generation Y, indicators of innovativeness of organizational culture.*

*Об авторах:*

КАЗНАЧЕЕВА Светлана Николаевна – доцент, доцент, кафедра инновационных технологий менеджмента ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», e-mail: [cnkaznacheeva@gmail.com](mailto:cnkaznacheeva@gmail.com)

ЕМЕЛЬЯНОВА Анна Максимовна – студент факультета управления и социально-технических сервисов ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», e-mail: [2952632@mail.ru](mailto:2952632@mail.ru)

*About the authors:*

KAZNACHEEVA Svetlana Nikolaevna – Associate Professor, Department of Innovative Management Technologies, FGBOU VO «Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin», e-mail: [cnkaznacheeva@gmail.com](mailto:cnkaznacheeva@gmail.com)

EMEL'JANOVA Anna Maksimovna – student of the Faculty of Management and Socio-Technical Services, FGBOU VO «Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin» e-mail: [2952632@mail.ru](mailto:2952632@mail.ru)

## References

1. Kaznacheeva S.N., Chelnokova E.A. Brend kak instrument sozdaniya konkurentnyh preimushhestv kompanii // *Sovremennye naukoemkie tehnologii. Regional'noe prilozhenie.* 2015. №2(42). S.16–21.
2. Pak V.D. Osnovnye opredeleniya organizacionnoj kul'tury // *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal.* 2014. №9(28). S. 135–136.
3. Pokolenie Y i korporativnaja kul'tura organizacii [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/66410-qqq-16-m12-pokolenie-y-i-korporativnaya-kultura> (data obrashhenija 19.04.2017).
4. Rumjanceva Z.P., Salomatin N.A. Menedzhment organizacii: uchebnoe posobie / Pod red. Z.P. Rumjancevoj i N.A. Salomatina. M.: Izd - vo «Infra-M», 2003. 280 s.
5. Steklova O. E. Organizacionnaja kul'tura: uchebnoe posobie. Ul'janovsk: UIGTU, 2007. 127 s.
6. Steklova O.E. Formirovanie innovacionnoj sostavljajushhej organizacionnoj kul'tury v predprinimatel'skoj organizacii: avtoref. dis... kand. jekon. nauk: 08.00.05. Moskva, 2011. 24 s.
7. Ustaev R.M., Ustaeva M.M. Innovacionnaja organizacionnaja kul'tura kak vazhnejshij jelement povyshenija kadrovogo innovacionnogo potenciala predpriyatija // *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta.* 2015. № 5(50). S. 133–137.
8. Shhedrina I.V., Aleksandrenko P.N., Neborskij O.I. Innovacionnaja organizacionnaja kul'tura kak sposob povyshenija konkurentosposobnosti predpriyatija sfery uslug // *Jekonomika i upravlenie v sfere uslug.* 2014. №12. S. 342–345.
9. Jenciklopedija proizvodstvennogo menedzhera organizacii [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-kultura.html> (data obrashhenija 19.04.2017).