

Ян Чжичэн — аспирант кафедры управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ломоносовский пр-кт, 27, корп. 4; cbwyzb@163.com)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация.** С развитием науки и технологий, усилением конкуренции на рынке инновации все больше привлекают внимание предприятий, а инновации среди сотрудников являются основой деятельности предприятий. Путем анализа соответствующей литературы было выявлено, что факторы, влияющие на инновационное поведение сотрудников, включают в себя три основных аспекта: индивидуальные факторы, организационные контекстные (средовые) факторы и взаимодействие индивидуальных и средовых факторов. На основе этого и учитывая конкретные условия работы сотрудников на первых линиях предприятия, автор предлагает рекомендации по управлению для стимулирования инновационного поведения сотрудников на первых линиях предприятия.

**Ключевые слова:** инновационное поведение, организационная культура, управление организационной культурой, стимулирование инноваций, сотрудники на первой линии, психологическая авторизация, мотивация

**Введение.** В современном мире, где динамичность и конкурентоспособность предприятий являются ключевыми факторами успеха, организации все чаще обращают внимание на значимость инновационного поведения своего персонала. Инновации стали неотъемлемой частью бизнеса, и успешные организации стремятся создать условия, которые способствуют активной инновационной активности своих сотрудников. Однако одним лишь желанием не достичь желаемых результатов. Оценка эффективности стратегий изменения организационной культуры, направленных на стимулирование инновационного поведения персонала, становится важным исследовательским вопросом.

Инновационное поведение персонала включает в себя создание и внедрение новых идей, процессов и продуктов, которые способствуют росту организации. Однако для достижения этой цели необходимо более глубокое понимание того, какие факторы влияют на инновационное поведение сотрудников и как организации могут создать условия, которые поддерживают и стимулируют инновации.

**Основная часть.** В данной статье мы сосредоточимся на оценке эффективности стратегий изменения организационной культуры, разработанных с целью поощрения инновационного поведения персонала. Мы рассмотрим различные аспекты этой темы, включая факторы, влияющие на инновационное поведение сотрудников, и методы, которые организации могут использовать для изменения своей культуры и стимулирования инноваций. Наша цель — представить читателям более глубокое понимание важности и эффективности данных стратегий, а также пролить свет на практические методы их реализации в современной организационной среде [Ян Ин, Сунь Найцзи, Сяо Юмэй 2011: 2].

Для организаций достижение устойчивой инновации требует раскрытия своих собственных человеческих ресурсных преимуществ, мобилизации творческого потенциала сотрудников и извлечения капитала, заложенного в

способностях сотрудников. Однако стимулирование и реализация инновационного поведения не могут быть достигнуты с помощью простых принудительных мер и не могут контролироваться организацией. В конечном итоге инновация — это самостоятельное и очень осознанное действие. Если организация желает, чтобы сотрудники проявляли инициативу в инновациях на рабочем месте, необходимы соответствующие меры, чтобы сделать инновационное поведение привычкой, а не исключением из правил. В настоящее время многие организации подчеркивают важность инноваций, но большинство из них сосредотачивают внимание на отделе исследований и разработок или высшем руководстве, упуская из виду инновационное поведение сотрудников на первой линии, недооценивая его значение. Если организации будут уделять больше внимания инновациям среди сотрудников на первой линии, это может принести ожидаемые и неожиданные плоды.

С тех пор как понятие «инновации» было введено Питером Шуманом, оно стало предметом обсуждения множества исследователей, каждый из которых представляет свое понимание и оценку этого понятия. Даманпур (1991) определяет инновацию как «новый продукт, услугу, технологию, систему управления или план для членов организации, содержащий инновационные элементы». Однако большинство исследователей рассматривают инновации как процесс, который начинается с возникновения новых идей и завершается созданием новых технологий, продуктов и ценностей, а также включает в себя инновации на уровне организации, команды и личные инновации.

Инновации среди сотрудников являются частью инноваций и служат основой для инноваций в организации. Они представляют собой новые и ценные продукты, идеи или процессы, созданные сотрудниками в целях развития организации и выполнения задач. В данной статье, опираясь на соответствующие исследования, мы определяем инновации среди сотрудников как процесс, включающий в себя сознательное внедрение новых идей и методов с использованием доступных ресурсов и условий в организации на рабочем месте, в команде или в организации, в результате которого возникают новые вещи или создается новая ценность [Сюэнь Шенсю, Рэнь Дунфэн 2013: 16].

Исходя из текущего состояния исследований в области влияния на инновационное поведение сотрудников как национальных, так и мировых, можно выделить три основных направления воздействия на инновационное поведение: индивидуальные факторы, внешние контекстные (средовые) факторы и взаимодействие индивидуальных и контекстных факторов на инновационное поведение сотрудников. Индивидуальные факторы включают в себя мотивацию и самоэффективность сотрудника. Мотивации делятся на внутреннюю и внешнюю мотивацию. Контекстные факторы включают в себя организационную инновационную культуру и психологическое овладение. На данный момент существует разнообразие точек зрения на составляющие контекстных факторов, однако в основном они остаются согласованными. На основе имеющихся исследований и с учетом конкретных обстоятельств данной статьи, мы определяем пять аспектов, влияющих на организационную инновационную культуру: это поддержка со стороны коллег, обучение и рост, руководство, характер работы и организационная поддержка. Психологическое овладение сводится к четырем аспектам: автономии сотрудника, компетентности, смыслу работы и влиянию на работу [Лянь Синь, Ян Байинь, Ма Юэтин 2013: 30].

В первую очередь при выборе новых сотрудников предприятия следует обращать внимание не только на их резюме и результаты тестов, но и на способность

претендентов к инновационному мышлению. Кроме того, при отборе следует учитывать не только рабочие навыки, но и интерес к выполнению работы на первой линии, что может отразить уровень самоэффективности сотрудника. Сотрудники с высоким уровнем самоэффективности проявляют более активное отношение к работе, более успешно выявляют проблемы на рабочем месте и более склонны к инновациям.

Внимание к обучению сотрудников способствует повышению их инновационной производительности, т.к. инновационная производительность связана с уровнем рабочих навыков. Сотрудники способны генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь только в том случае, если они полностью владеют своей профессиональной областью. Поэтому подготовка сотрудников является очень важным аспектом. Компании могут предоставлять сотрудникам обучение разных видов, таких как онлайн-курсы, симуляция и демонстрация работы, а также использовать оценку технических навыков и центры оценки, чтобы расширить горизонты сотрудников, повысить их рабочие навыки и создать основу для креативного решения проблем [Ян Цзинчжао 2012].

Для достижения инновационной активности в организации необходимо создать атмосферу, в которой инновации пронизывают каждый отдел и каждого сотрудника, повышая их способности, а не оставлять это в виде случайного события или пассивного процесса. В настоящее время в Китае под воздействием современной обстановки и традиционной концепции конфуцианства отсутствуют стимулы для поощрения инноваций среди сотрудников. Поэтому необходимо активно развивать организационную атмосферу и корпоративную культуру, поощряя рискованные шаги, допуская неудачи и преодолевая влияние устаревших культурных черт, таких как бюрократия, иерархия и консерватизм. Это также требует настойчивого пропагандирования ценности инновационных изменений, чтобы инновационное поведение стало нормой для всех сотрудников, что создаст благоприятную атмосферу для инноваций в организации. Только так можно будет стимулировать и развивать инновационную активность сотрудников на первой линии.

Стимулирование играет важную роль в мотивации сотрудников к инновациям и позволяет им чувствовать поддержку со стороны организации. Исследования показывают, что различные виды наград и оценки воздействуют на внутренние мотивы и инновационное поведение сотрудников по-разному. Когда сотрудники рассматривают награды и оценку организации как признание их успешной работы, они обладают большей автономностью и компетентностью, это повышает уровень внутренней мотивации и способствует появлению и внедрению инноваций. Напротив, если награды и оценка воспринимаются как средство контроля и надзора, внутренняя мотивация снижается, что влечет снижение инновационного поведения. Механизмы стимулирования инноваций в организации должны быть сбалансированными и включать как материальные, так и моральные стимулы, поскольку их сочетание способствует появлению инноваций. Также необходимо обеспечивать справедливость при построении системы стимулирования и регулярно ее корректировать, допуская неудачи в инновационном процессе и не оценивая их только на основе опыта, чтобы не подорвать стремление к инновациям и мотивацию сотрудников.

Многие исследователи считают, что делегирование полномочий способствует повышению мотивации сотрудников и таким образом влияет на их инновационное поведение, а множество эмпирических исследований подтверждают положительное воздействие делегирования на инновационное поведение

сотрудников. Они также доказывают, что делегирование может поощрять внутренние мотивы сотрудников, что более устойчиво и стабильно, чем внешние стимулы. Когда уровень внутренней мотивации сотрудников повышается, они более удовлетворены своей работой и более активно подходят к ней, устанавливая обратную связь и реагируя на недостатки в работе. Такие сотрудники более склонны к созданию инновационных идей и, следовательно, являются ценными ресурсами для инноваций. В настоящей статье автор высказывает мнение, что как с теоретической, так и с эмпирической точки зрения делегирование оказывает существенное воздействие на инновационное поведение и мотивацию сотрудников на первой линии организации, и поэтому руководители организаций должны предоставлять соответствующие полномочия этим сотрудникам.

Анализируя четыре аспекта психологической авторизации (смысл работы, компетентность, автономия и влияние на работу), можно увидеть их влияние на разные этапы инновационного процесса. На этапе генерации инновационных идей как смысл работы, так и компетентность оказывают положительное воздействие. Это соответствует точке зрения многих исследователей, которые утверждают, что авторизация способствует появлению инновационных идей. На этом этапе организация должна скорректировать форму и содержание авторизации, чтобы сделать акцент на восприятии смысла работы и компетентности сотрудников на первой линии.

На этапе внедрения инновационных идей компетентность и влияние на работу играют важную роль. На этом этапе организация должна признавать способности сотрудников и предоставлять им положительную оценку и руководство в отношении их инновационных идей. Это помогает усилить осознание сотрудниками своей способности успешно реализовать инновационные идеи, что, в свою очередь, мотивирует их проводить необходимые исследования и разработки. Кроме того, на этом этапе важно устанавливать авторитет и влияние сотрудников, проявляющих инновационное поведение, чтобы активировать их способность выполнять и распространять инновационные идеи. Такой вид авторизации помогает повысить внутреннюю мотивацию сотрудников, способствует инновациям в обслуживании и при этом помогает снизить негативные последствия недостаточной авторизации для организации [Ву Чжигуо, Ши Цзинтао 2007: 3].

**Итоги и результаты.** Эффективное управление организационной культурой и стимулирование инновационного поведения среди сотрудников, особенно на первой линии, играют решающую роль в достижении и поддержании конкурентоспособности предприятия в современном бизнес-мире. В данной статье мы рассмотрели ключевые факторы, оказывающие влияние на инновационное поведение персонала, а именно индивидуальные характеристики сотрудников, внешние контекстные факторы и психологическую авторизацию.

Первым шагом к успешной инновационной культуре в организации является создание стимулирующей атмосферы, в которой каждый сотрудник осознает смысл своей работы и чувствует свою компетентность. Это требует изменения организационных ценностей и поддержки рискованных инициатив, а также борьбы с устаревшими культурными чертами, которые могут подавлять инновационное мышление.

Далее, управление инновациями требует разработки эффективных систем стимулирования, включая как материальные, так и моральные мотивы. Это помогает не только повысить мотивацию сотрудников, но и создать позитив-

ное восприятие организации, что способствует увеличению внутренней мотивации сотрудников к разработке и реализации инноваций.

Наконец, психологическая авторизация играет важную роль в процессе стимулирования инноваций. Путем делегирования полномочий и увеличения влияния на работу организация может мотивировать сотрудников на более активное участие в инновационных процессах.

Следовательно, успешная стратегия управления организационной культурой и стимулирования инновационного поведения сотрудников требует комплексного подхода, включающего в себя изменение внутренних и внешних факторов, а также создание поддерживающей инновации атмосферы и структуры мотивации. Это позволит предприятию совершенствоваться, адаптироваться к быстро меняющимся условиям и добиваться долгосрочной устойчивости и успеха на рынке.

### Список литературы

Ву Чжигуо, Ши Цзинтао. 2007. Анализ системы стимулирования инновационного поведения сотрудников и уроки для управления. — *Управление предприятием*. № 28(2). 12 с.

Лянь Синь, Ян Байинь, Ма Юэтин. 2013. Исследование воздействия организационной инновационной атмосферы на инновационное поведение сотрудников. — *Журнал управления*. № 8. 67 с.

Сюэнь Шенсю, Рэнь Дунфэн. 2013. Факторы и управленческие стратегии воздействия на инновационное поведение сотрудников в новом периоде. — *Общественные науки Ганьсу*. № 3.

Ян Ин, Сунь Найцзи, Сяо Юмэй. 2011. Обзор исследований, связанных с инновационным поведением сотрудников. — *Управление предприятием*. № 42(3). 5 с.

Ян Цзинчжао. 2012. *Поддержка стимулирования инновационного поведения сотрудников*. Пекин: Изд-во Китайской общественно-научной литературы. 167 с.

*Yang Zhicheng, postgraduate student of the Chair of Personnel Management, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University (bld. 4, 27 Lomonosovsky Ave, Moscow, Russia, 119991; cbwyzb@163.com)*

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIES FOR CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE TO STIMULATE INNOVATIVE BEHAVIOR OF PERSONNEL

**Abstract.** *With the development of science and technology, increased competition in the market, innovations are increasingly attracting the attention of enterprises, and innovations among employees are the basis of enterprises' activities. By analyzing the relevant literature, the author reveals that the factors influencing the innovative behavior of employees include three main aspects: individual factors, organizational environmental factors and the interaction of individual and environmental factors. Based on this and taking into account the specific working conditions of employees on the first lines of the enterprise, the author proposes management recommendations to stimulate innovative behavior of employees on the front lines of the enterprise.*

**Keywords:** *innovative behavior, organizational culture, organizational culture management, innovation promotion, frontline employees, psychological authorization, motivation*