

организационная культура инноваций

модель организационного культуuroстроения
как инновационного механизма
промышленного предприятия

Аннотация

В статье с позиций институциональной экономики рассмотрена инновационно-инвестиционная стратегия формирования конкурентных преимуществ предприятия. Нововведение представлено в виде особой составной части предпринимательской культуры. Выявлены тенденции внедрения стратегии управления в промышленном секторе национальной экономики, определены основные теоретические и практические подходы к формированию и реализации инновационного потенциала промышленного предприятия.

Ключевые слова: стратегические активы, организационные ресурсы, возможности организации, базовая (основополагающая) компетентность, кросс-культурные технологии

«Модель – это просто отражение того, чем вы занимаетесь, пригодное для экспериментирования» (С. Бир). Такого рода модель некоторые авторы называют механизмом разработки прогнозных сценариев инновационного развития промышленного предприятия (ПП). В ее основе лежит комплексная схема формирования ключевых факторов успеха, определяемая рядом блоков:

- оценка стратегических активов ПП (система его ценностных установок и сформированных закономерностей развития социально-экономических процессов, субъективные ожидания и интересы);
- проведение SWOT-анализа предпринимательской деятельности в динамике, с оценкой факторов делового успеха и выделением бизнес-единиц);
- определение проблемных ситуаций и альтернативных вариантов достижения делового успеха.

Линиченко

Дмитрий Сергеевич

аспирант кафедры
экономики социальной
сферы, Уральский
государственный
университет
физической культуры,
г. Екатеринбург
183974@rambler.ru

Данную модель связывают также с культуроориентированным менеджментом.

Культура как основополагающая компетентность

Культура является организационным знанием, то есть ресурсом, служащим «целям большого бизнеса», интернациональному (кросс-культурному) переносу знаний. Подчеркивая это, Н.Дж. Холден культуру называет основополагающей компетенцией предприятия, ответственность за реализацию которой несет «когнитивный менеджмент» [1]. Он пишет также о разработке модели культуры как ресурса организации.

G. Fink и W. Mayrhofer описывают в своей работе культурные факторы или комплексные внутренние стимулы, непосредственно влияющие на управление промышленным предприятием и на его деятельность [2]:

«Стратегические активы организации – это все ее элементы, которые она может использовать для создания потребительских ценностей. Организационные ресурсы – это потенциал организации; все доступные ей факторы. В самом широком смысле, можно говорить о существовании материальных (местоположение, оборудование), финансовых (структура капитала, кредиты) и нематериальных (люди, организационная культура) ресурсов. Использование различных ресурсов организации на благо потребителя – это центральная задача менеджмента. Ее решение достигается путем комбинирования и объединения наличных ресурсов разного типа, определяющих возможности организации» предпринимательского типа.

И далее: «Возможности организации оказывают принципиальное влияние, поскольку они координируют действия организации, влияют на базовые, глубинные, пласты организационной культуры и одновременно подпитываются ими.

Основополагающая компетентность – это связующее звено, место пересечения специфических стратегических активов организации и выгод клиентов, другими словами – внутреннего мира организации и рынка, находящегося за ее пределами. Основополагающая компетентность является продуктом усилий менеджмента, направленных на пре-

***использование
различных ресурсов
организации
на благо
потребителя –
центральная задача
менеджмента***

**основополагающая
компетентность –
это место
пересечения
специфических
стратегических
активов организации
и выгод клиентов**

образование возможностей организации в то, что сулит выгоду покупателю. Таким образом создаются устойчивые преимущества в конкурентной борьбе. Посредством обратной связи, получаемой от рынка, внутренние структуры организации (за счет создания потребительских ценностей на основе ресурсов организации, ее возможностей и основополагающей компетенции) оформляются и модифицируются» (Fink and Mayrhofer, 2001).

Отсюда следует, промышленное предприятие или организацию предпринимательского типа «следует рассматривать как портфолио умений, а не видов бизнеса» (Prahalad and Hamel, 1990). Организационная культура при этом влияет на все процессы внутри ПП, определяя его усилия, направленные на создание потребительских ценностей. Она также взаимодействует с культурой бизнеса за пределами ПП (то есть с разнообразными рынками), осваивая все разнообразие различных источников знания и формируя стратегии промышленного предприятия.

Речь идет о культурустроительном менеджменте как деятельности применительно к образу среды (окружению ПП).

Преобразование возможностей предприятия в основополагающую компетентность

По справедливому мнению ряда авторов, условия окружения ПП нельзя отделить от его восприятия. В голове того, кто принимает решение, находят место и сама среда и связанная с нею неопределенность (Weick, Hatch, Bird, Taylor, Beechler). Более того, во внешних стимулах не существует вариаций *per se*, на которые реагирует организация. Ее поведение скорее определяется их восприятием.

Стимулы проходят через перцептивные фильтры¹, и организация реагирует не на то, что есть, а на то, что воспринимается ею. В этом смысле организации *сами создают* свою среду (K. Weick). И еще: культура будет лежать мертвым грузом, пока ее ценность и польза не будут восприняты как знание.

¹ Перцептивными называют фильтры между воспринимаемым сигналом и его вербальной обработкой, который настроен только на физические свойства сообщения.

Если такое осознание произойдет, например, культура станет частью возможностей ПП.

Исходя из отмеченного, модель организационного культуростроения (как инновационного механизма ПП) будет иметь следующий вид (см. рис. ниже).

Такого рода модель предполагает преобразование возможностей ПП в базовую (основополагающую) компетентность, транслируемую (мы сознательно используем это слово) в то, что приносит выгоду клиенту. Для наших целей, однако, необходимо пересмотреть модель Финка и Мейрхофера, показав, что базовой компетентностью организации являются кросс-культурные технологии. Для решения этой задачи необходимо уточнить, что понимается под термином «базовая (или основополагающая) компетентность», представимую в виде культуростроительных технологий.

Термин «компетентность» органически связан с навыками, способностями, стратегическими акти-

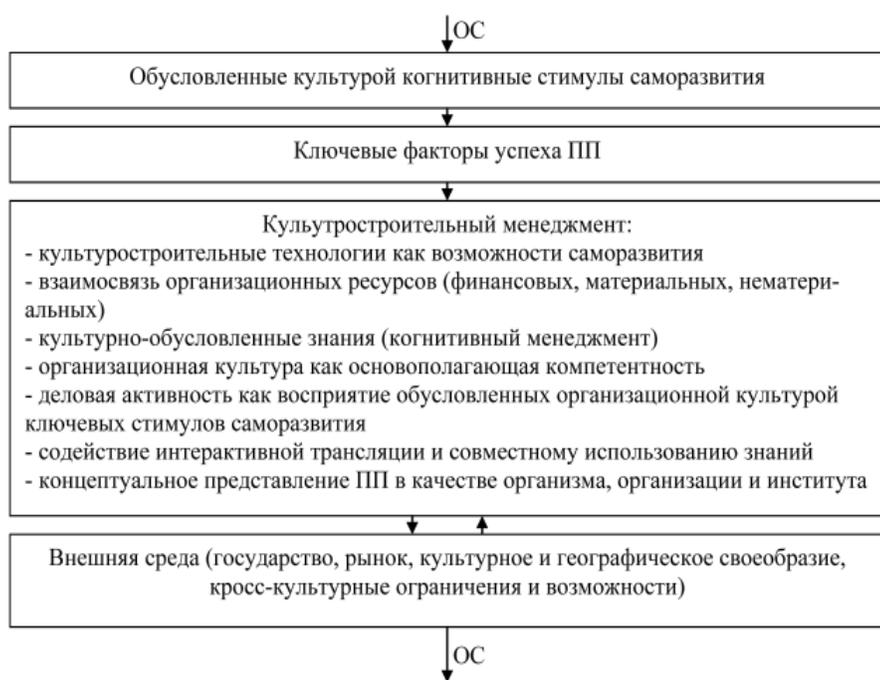


Рис. Модель организационного культуростроения как инновационного механизма промышленного предприятия (ПП): ОС – обратная связь

вами, возможностями, ресурсами ПП (и, прежде всего, – с неявными). По мнению Гриффитса она (при всем этом):

- уникальна для ПП;
- достаточно устойчива, ибо ее трудно имитировать или подменить;
- обеспечивает клиенту некоторую активную роль (применительно к товарам и некоторым услугам);
- в некоторой степени является результатом обучения и, таким образом, включает в себя не только явное, но и скрытое знание;
- представляет собой родовое понятие (поскольку основополагающая компетентность имеет отношение к целому ряду изделий и процессов).

Задачи культуростроительного менеджмента

Организационная культура как основополагающая компетентность коллективного обучения ПП, может считаться как субъектом, так и объектом этих процессов (Barney and Stewak, 2000). По существу – это потенциально богатый источник нового знания, идей и точек зрения, влияющих на развитие ПП (разработку новых продуктов, формирование проектных команд и контакты с клиентами). В его разработке и заключается задача культуростроительного менеджмента, в том, что касается преобразования знаний, идей и перспективных планов в кросс-культурные технологии, которые уникальны, неподражаемы и значение которых трудно переоценить [1].

Основополагающая компетентность представляет собой «совокупность навыков и технологий, позволяющих компании давать покупателю нечто особенное» (Lessem, 1998). Она «является обобщенным результатом обучения каждого индивида со всеми присущими ему умениями и каждой структурной единицы организации» предпринимательского типа (ПП). Именно такого рода технологии представляют собой основополагающую компетентность (как итог обучения совместному использованию знаний персоналом ПП, которое оказывается возможным, благодаря «внутренним сетям» такого предприятия).

Отметим также, что культуростроительные технологии, понимаемые как основополагающая компе-

***культура будет
лежать мертвым
грузом, пока
ее ценность и польза
не будут восприняты
как знание***

тентность, во многом связываются с организационным знанием, ценностями и опытом персонала, менеджеров и лидеров ПП, определяя их мышление, поведение и практические действия по достижению делового успеха предприятия.

Исходя из отмеченного, можно назвать несколько задач культуростроительного менеджмента, возникающих в области интенсивного взаимодействия, направленного на достижение делового успеха. Это: интерактивная трансляция, выработка процессуальной компетенции, создание атмосферы сотрудничества, выстраивание культуростроительных сетей, культуростроительное научение и передача соответствующего знания и опыта.

Концепция культуростроительного менеджмента, представленная данными задачами, по своему содержанию является инновационной. Центральное место в ней отводится внутри- и межорганизационным взаимодействиям, взаимоперекрещивающимся и постоянно перераспределяющимся источником общего знания и его понимания. Деятельность сотрудников ПП, которые концепцию культуростроительного менеджмента делают областью своего преимущественного интереса, представляет собой – по мнению Н.Дж. Холдена – «нечто вроде сплавов, или фузий – бесконечно разнообразных, иногда эфемерных, различных форм поведения, стилей обучения, логики бизнеса, подходов к принятию решений и работе с проблемами в сложных мультикультурных образованиях» [1]. Под фузиями автор понимает конкретные процессы: компромисс, приспособление, научение и переучивание. Таким образом, культуростроительный менеджмент как практическая деятельность представляет собой менеджмент этих процессов.

Вывод

Мы согласны и с тем, что как академическая дисциплина менеджмент – это исследование эволюции процессов организационного культуростроения применительно к политике ПП, их целям, стратегиям и достижениям. При этом важную роль играют бизнес-школы, к числу которых можно отнести, например, школу профессора А.Н. Попова, проводящего соответствующие семинары по подготовке

**базовой
(основополагающей)
компетентностью
организации
являются
кросс-культурные
технологии**

основополагающая компетентность – это «совокупность навыков и технологий, позволяющих компании давать покупателю нечто особенное»

специалистов в сфере кросс-культурного и когнитивного менеджмента в условиях интерактивной трансляции глубинных (на уровне фузий) аспектов компетентностного общения, атмосферы сотрудничества и приобретения совместного опыта фасилитаций (анализа в рамках ПП) и действий фасилитаторов (представителей науки в этой сфере знаний).

Литература

1. Холден Н.Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. С англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с.
2. Intercultural Issues in Management and Business by G. Fink and W. Mayrhofer (2001).
3. Мендель А.В. Модели принятия решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 463 с.

pn

Dmitry S. Linichenko

*Postgraduate Student, Chair of Economics of the Social Sphere,
Ural State University of Physical Education, Ekaterinburg*

Model of Organizational Culture-Building as an Innovative Mechanism of Industrial Enterprise

Abstract

The article considers the innovation and investment strategy for forming company's competitive advantages from the viewpoint of institutional economics. Innovation is presented as a special part of entrepreneurial culture. The author specifies tendencies of implementing management strategies in the industrial sector of the national economy and the basic theoretical and practical approaches to creating and implementing innovative capacity of industrial enterprises. The article is addressed to teachers, students and researchers. It can be useful to managers and specialists at industrial enterprises.

Keywords: strategic assets, organizational resources, organization's capabilities, basic (fundamental) competence, cross-cultural technology