



УПРАВЛЕНИЕ

УДК 005 (075.8)

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Л.И. Дорофеева

Саратовский государственный университет
E-mail: dorofeyevali@yandex.ru

Статья посвящена рассмотрению проблем формирования инновационной культуры, культуры непрерывного обучения и изменений, которая является необходимым элементом обучающейся организации. Раскрыты характеристики и функции инновационной культуры, которые поддерживают перманентные инновации и обеспечивают внутреннюю интеграцию и долгосрочную внешнюю адаптацию организации. Сформулированы характеристики работников инновационной организации и ее внутренние и внешние компетенции.

Ключевые слова: организационная культура, инновационная культура, функции инновационной культуры, характеристики работников инновационной организации, краткосрочная и долгосрочная адаптация, внутренние и внешние компетенции инновационной организации, обучающаяся организация.

Formation of Innovative Culture of an Organization

L.I. Dorofeyeva

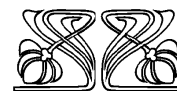
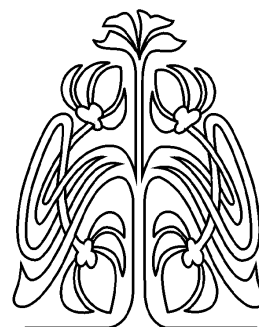
The paper is devoted to problems of formation of innovative culture, the culture of continuous training and changes, which is a necessary element of a self-training organization. Characteristics and functions of innovative culture are treated, which support permanent innovations and provide internal integration and long-term external adaptation of an organization. Characteristics of the personnel of an innovative organization and its internal and external competences are formulated.

Key words: organizational culture, innovative culture, functions of innovative culture, characteristic of the employees of an innovative organization, short-term and long-term adaptation, internal and external competences of an innovative organization, self-training organization.

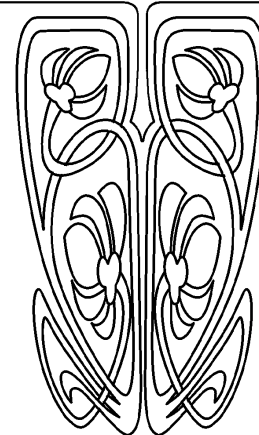
Организационная культура определяет уникальность и неповторимость каждой организации. Компании с сильной культурой, как правило, добиваются более высокой эффективности своей деятельности. В связи с этим процесс формирования сильной организационной культуры становится одной из стратегических целей предприятия, способствующих ее инновационному развитию. Сильная организационная культура определяется следующими составляющими:

- сильным лидерством;
- наличием четкой системы ценностей, признаваемой и разделяемой работниками компании;
- направленностью ценностей на достижение целей организации;
- степенью преданности работников ценностям организации.

Организационная культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение целей организации. Организационная культура – это сформировавшаяся на протяжении всего периода существования организации совокупность средств (инструментов) и правил адаптации организации к внешней среде и формирования ее внутренних отношений. Организационная культура позволяет выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде, обеспечить эффективную интеграцию ее внутренней среды и, следовательно, результативность функционирования и выживания в долгосрочной перспективе (рис. 1).



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ



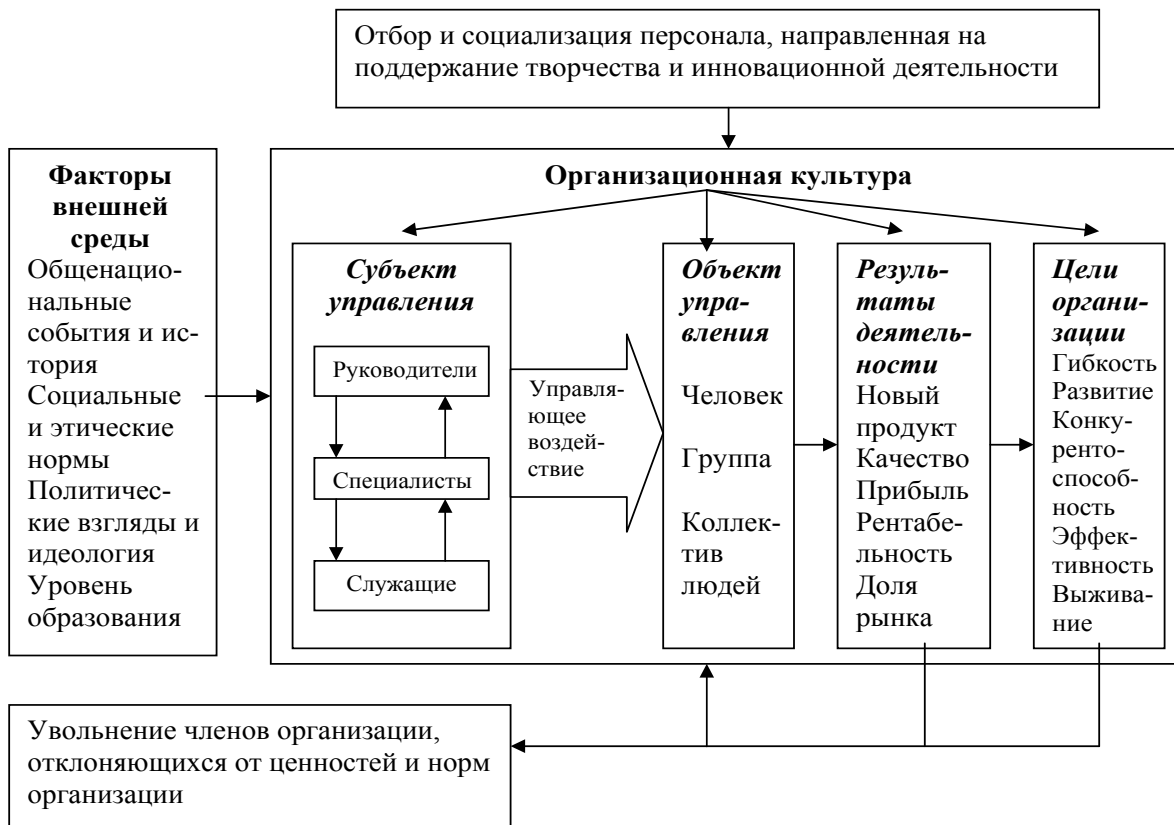


Рис. 1. Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации

Культура организации может или поддерживать и поощрять инновационную деятельность, или препятствовать ей. Она может стимулировать работников разрабатывать и реализовывать инновации или настраивать их на избежание инноваций. Степень поддержки организационной культурой инновационной деятельности значительно различается в разных организациях. Высокую степень поддержки обеспечивает инновационная организационная культура. Именно инновационная культура как совокупность ценностей, норм и образцов поведения обеспечивает восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и осуществлять нововведения. Формирование инновационной культуры связано, прежде всего, с развитием и реализацией творческих способностей работников, которые состоят в способности генерировать новые идеи или увидеть новые возможности в существующих идеях.

Влияние организационной культуры на деятельность персонала осуществляется в направлениях, задаваемых ее функциями. Известный теоретик организационных процессов Э. Шайн рассматривает две основные функции культуры, реализация которых способствует правильному ее формированию¹:

1) функция адаптации, которая заключается в том, что в культуре отбираются и закрепляются релевантные ценности и базовые положения – те,

что способны противостоять влиянию внешней среды (миссия и стратегия, цели, средства, измерение, корректировка);

2) функция интеграции, которая заключается в том, что в культуре организации развивается и поддерживается комплекс взаимодействий между сотрудниками, который создает условия для решения проблем и совместного выполнения работы (формирование общего языка, определение границ организации и критериев для включения и исключения, распределение власти и статусов, развитие норм и близких связей, дружбы и любви, определение поощрений и наказаний, объяснение необъяснимого – идеология и религия).

В современных организациях для поддержания и стимулирования инновационной деятельности культура должна выполнять следующие функции:

- формирование имиджа инновационной организации, отличающего ее от любой другой;
- создание благоприятного климата для развития чувства общности, сплочения работников организации в единый коллектив, члены которого осознают взаимосвязь своих целей с целями организации, верят в ее будущее и ориентированы на инновации;
- создание условий для реализации творческого потенциала работников;
- обеспечение поддержания ценностей, правил и норм поведения, стимулирующих ин-



новационную деятельность, создание и распространение нововведений;

- социализация вновь нанимаемых работников, направленная на поддержание творчества и инновационной деятельности;
- направление действий членов организации на достижение организационных целей, поощряющих инновационную деятельность;
- усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
- формирование и контроль образцов поведения, целесообразных в инновационной организации.

Имидж организации является одним из составляющих ее репутации и входит составной частью в структуру нематериальных активов. Имидж – обобщенный образ организации в глазах целевой аудитории, акцентирующий внимание на ее лучших качествах, повышающий авторитет у потенциальных потребителей. Лучшим качеством инновационной организации является перманентная инновация как единственный способ создания устойчивого конкурентного преимущества. При формировании имиджа важную роль играют:

- выбор названия организации;
- формулирование миссии и целей организации;
- наличие известных брендов товаров и услуг;
- оформление мест потребления товаров.

Социализация в коллективе является первым и, пожалуй, главным шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более творческим и производительным. Социализация личности представляет собой адаптацию личности к окружающей среде, усвоение ею существующих ценностей, принципов и норм поведения, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте работы, то оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность и, следовательно, проводить мероприятия, направленные на скорейшее и безболезненное вхождение сотрудника в коллектив².

В ходе адаптации новые работники узнают:

- неписанные правила организации;
- кто обладает реальной властью;
- каковы реальные шансы на должностное продвижение и увеличение вознаграждения;
- поведенческие стандарты, которым они должны будут следовать, выполняя свои обязанности;
- в каком виде принято приходить на работу;
- как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

В связи с этим можно сказать, что успех работников на новом месте в большей мере определяется не содержанием работы, а теми социальными условиями, в которых она осуществляется. Поэтому для успешного вхождения в организацию необходимо изучение системы ценностей, правил,

норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Установление этих норм и ценностей и соответствующее их описание является важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадровую работу.

Характеристиками работников инновационной организации являются:

- **ценности:** ориентация на потребителя; стремление к инновациям, открытость новому, риск, творчество, активность, взаимное доверие, благоприятный климат в коллективе, ответственность, открытые коммуникации, участие персонала в принятии решений, терпимое отношение к неизбежным неудачам и даже поощрение ошибок, восприятие их как возможность получить новые знания, опыт; самообучаемость;

- **качества характера:** лидерство, уверенность в себе, готовность к изменениям, гибкость, независимость, решительность, оригинальность мышления, любознательность, проницательность, отсутствие авторитетов, открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии, целеустремленность, настойчивость, оптимизм;

- **навыки:** поиск и анализ информации, способность понять взгляды и позиции других людей, проведение переговоров, умение убеждать, слушать, умение работать в команде, брать на себя риск и ответственность, умение меняться;

- **знания:** стратегическое управление, управление изменениями, инновациями, маркетинг, управление рисками, проектами и др.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых в первую очередь должен изучать человек, входящий в организацию, являются миссия и основные цели организации, допустимые и предпочтительные средства для их достижения. В самых общих чертах цель организации, функционирующей в постоянно меняющейся среде, состоит в выживании организации в долгосрочной перспективе на основе устойчивого развития. Выживание в такой неопределенной среде осуществляется через адаптацию организации к внешней среде и изменение самой среды функционирования организации. Адаптация подразумевает изменение организации, ее стратегии, продукта, структуры, технологии, людей и организационной культуры (рис. 2). В связи с этим менеджмент современных организаций должен быть сфокусирован на изменениях, в основе которых лежат инновации.

В свою очередь, цель выживания в долгосрочной перспективе может быть представлена как система целей, имеющих более конкретные характеристики:

- создание, поддержание и изменение потенциала предприятия, включая его инновационную составляющую, обеспечение его соответствия внешней среде;

- удовлетворение требований к предприятию извне и предъявление своих требований к окружению;



Рис. 2. Временная модель адаптации и выживания предприятия

• реализация экономических интересов и целей внутренних стейкхолдеров организации (работников, собственников, менеджеров).

Представляется, что краткосрочная адаптация и реализация целей в краткосрочной перспективе осуществляется, во-первых, через такую функцию, как сокращение уровня неопределенности внешней среды предприятия посредством ее информационного мониторинга и прогнозирования тенденций развития. Цель такого мониторинга и прогнозирования тройка: выявить позиции и потенциал конкурентов, найти надежных поставщиков ресурсов и свободные «ниши» для продвижения новых продуктов, разрабатываемых предприятием.

Второй функцией краткосрочной адаптации организации является создание зоны стабильности и контроля ее внешней среды. Основой такой стабильности является формирование межфирменных связей и взаимодействий предприятия на входах и выходах. Эти связи обеспечивают устойчивость и самоорганизацию хозяйствующих субъектов, осуществляемую в направлении взаимной адаптации организаций к условиям неопределенности их внешнего окружения. В перспективе межфирменное взаимодействие направлено на установление партнерских отношений с поставщиками, потребителями и конкурентами

для приобретения контроля над рыночным пространством, в том числе на основе реализации нововведений. Они выступают как союзники в деле создания рынков и как конкуренты при разделе рынков.

Структурированные межфирменные отношения и контроль за средой позволяют реализовать следующую функцию – поддержание непрерывного потока необходимых ресурсов, включая общественную поддержку продуктов и политики организации. Необходимо отметить, что основными ресурсами в современных условиях являются информация, новые идеи, знания, технологические нововведения и человеческие ресурсы.

В связи с этим конкурентоспособными могут быть только те предприятия, которые развиваются по законам социотехнических систем, объединяющих воедино технический и человеческий ресурс на основе командной работы. Это означает, что эффективное функционирование организации, ее своевременное приспособление к изменяющейся среде можно обеспечить лишь при условии согласованного взаимодействия технической и социальной подсистем.

Создание условий сбалансированного взаимодействия технической и социальной подсистем становится необходимой функцией экономического поведения инновационной организации. В



социотехнической системе человек не отчужден от производственного процесса, он не только профессионально компетентен, но и инициативен. Он хорошо ориентируется как на своем рабочем месте, так и в работе предприятия в целом, что позволяет стать активным участником хозяйственной деятельности организации. Это изменяет отношения между работниками и управляющими, а также между самими работниками. Данные изменения проявляются в сотрудничестве между указанными партнерами, вовлеченности персонала в принятие решений, превращении работника из управляемого объекта в субъекта производственного, управленческого и социального процессов в организации.

Обеспечение сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации на основе консолидации интересов и взаимного контроля деятельности внутренних агентов способствует реализации ценностей инновационной организации: командное творчество, новаторство на каждом рабочем месте, рост ответственности, взаимное доверие, открытые каналы коммуникаций, горизонтальное общение, готовность изменять свои убеждения и поведение, право на ошибку, саморазвитие.

Возможными способами поддержки инноваций являются:

- распространение примеров положительного опыта инновационной деятельности, иллюстрирующих ее важность, поощряющих работников рисковать, продвигать свои новые идеи;
- четкие распоряжения в отношении инновационной деятельности и участия в инновационных проектах, которые подчеркивают важность и необходимость такого участия для дальнейшей профессиональной или должностной карьеры работников;
- система вознаграждений, поддерживающая нововведения;
- разработка программ партисипативного управления, которые стимулируют творчество и новаторство в организации;
- создание эффективной системы подачи рационализаторских предложений и изобретений;
- определение способов институционализации права на ошибку, например, благодарность за участие в проекте, который был прекращен из-за невозможности его реализации, гарантия участия в новых проектах;
- разработка программ организационного развития и непрерывного обучения персонала.

Имея большое число стейкхолдеров, предприятие зависит от степени удовлетворения ими своих ожиданий и требований. Поэтому оно должно не только принимать во внимание разные, зачастую противоречивые цели и интересы партнеров, но и соблюдать определенный баланс между ними, согласовывать их.

Следует согласиться с некоторыми авторами, которые считают, что отсутствует база для

определения и упорядочения важности требований стейкхолдеров к организации. Возможным, но не лучшим решением проблемы предлагается удовлетворение в большей степени интересов тех стейкхолдеров, которые в данный момент контролируют наиболее ценные для организации ресурсы. В связи с этим появляется функция балансирования интересов и целей предприятия с интересами его основных стейкхолдеров, заинтересованных в его эффективной деятельности. Обязательным условием достижения указанного баланса становятся отношения сотрудничества, ориентированные на решение проблем не только с позиций самой организации, но и с позиций ее агентов и контрагентов. А это предполагает предоставление (а не запрашивание) необходимой информации друг о друге, что позволяет вносить коррективы в свою деятельность на основе текущей информации. Наличие не просто информационных, а коммуникационных каналов между партнерами позволяет улучшить принятие решений и быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды.

Центральным контрагентом (партнером) предприятия является покупатель, поэтому важным условием балансирования интересов основных стейкхолдеров организации является создание доверительных отношений с покупателями на основе повышения степени их удовлетворенности. Эти отношения активизируют свободный обмен информацией (идеями) между компанией и ее покупателями, что ведет к усилению инновационной деятельности в ней и к появлению следующего поколения новой продукции.

Основой доверительных отношений является способность организации обеспечивать необходимое количество и качество продукции в соответствии с выявленными предпочтениями и требованиями покупателей, приспособление продуктов к их индивидуальным запросам, выделение своих продуктов из числа обычных, традиционных товаров конкурентов посредством создания уникальных особенностей производимых товаров, производство новых товаров и формирование на их основе новых потребностей. Такие изменения требуют не только гибкости реакции предприятия и его организационной перестройки, но и осуществления инноваций.

Показателями наличия доверительных отношений с покупателями могут быть прибыль, объем продаж, рыночная доля, количество обслуживаемых покупателей, возвращенных товаров, их безопасность и жизненный цикл, количество моделей товара, в том числе новых и произведенных по заказу, и т.д.

Инновационные организации могут повысить степень доверия потребителей следующими методами:

- выполнение данных обещаний;
- внимательное отношение к жалобам, которые воспринимаются как возможность обучиться и улучшить продукт;



- продажи, основанные на кооперации с потребителями для осознания последними преимуществ нового товара.

Перечисленные функции осуществляют краткосрочную адаптацию организации. Она должна иметь индикаторы краткосрочной адаптации, позволяющие оценивать вероятность выживания в долгосрочном периоде. Таковыми могут быть производительность, эффективность, качество продукта, норма прибыли, гибкость, инновационность, аварийность, текучесть кадров, количество невыходов на работу, моральное состояние и удовлетворенность работников, цена акции, доля рынка, репутация предприятия, наличие долгосрочных контрактов, соглашений о сотрудничестве с партнерами, возможность получения полной, точной информации и вовремя, возможность контролировать отношения с партнерами.

Краткосрочная адаптация обеспечивает конкурентоспособность организации, которая представляет собой относительную оценку преимуществ организации, ее продуктов и позволяет с большей эффективностью удовлетворять потребности потребителей. Конкурентоспособным является то предприятие, которое обладает механизмами координации и контроля на входах и выходах, занимает наиболее устойчивые позиции на выбранных рынках и способно их сохранить.

Обеспечение, поддержание и повышение конкурентоспособности на основе перманентной инновации представляет функцию долгосрочной адаптации инновационной организации. Ее конкурентоспособность снижается, когда недостаточно эффективно реализуются функции краткосрочной адаптации, то есть организация не в состоянии выпускать то, чего требуют покупатели, неспособна осуществлять инновации, когда нарушен баланс интересов ее основных контрагентов, не обеспечивается сотрудничество между руководством и персоналом и т.д. Конкурентоспособность отражает продуктивность, результативность использования ресурсов и зависит от внутренних и внешних компетенций, а также динамических способностей организации (см. рис. 3).

Под внутренними и внешними компетенциями понимаются факторы, которые обеспечивают предприятию существенные конкурентные преимущества. Как правило, для создания таких преимуществ требуется значительный период времени.

К внутренним компетенциям инновационной организации можно отнести следующие:

- сильная организационная культура, поддерживающая инновации;
- наличие уникальных технологий, не доступных конкурентам;
- наличие квалифицированного, творческого и инициативного персонала, способного предложить новую идею, новый продукт. Такой персонал нелегко может быть найден на рынке и на его подготовку требуется значительное время;

- наличие отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление знаниями, управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, стратегическое планирование, мотивация персонала и т.д.);

- НИОКР (ноу-хау, способность создавать и распространять инновации).

К внешним компетенциям относятся:

- связи и доверительные отношения в сети с поставщиками и потребителями, которые стимулируют инновации;
- возможности лоббирования своих интересов во властных структурах;
- наличие «раскрученной» торговой марки, под которой можно выводить на рынок новые товары;
- способность обеспечивать финансирование инновационных проектов в требуемом объеме и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Для успеха в конкурентной борьбе не столько важно, какими активами обладает компания в данный момент. Важно то, с какой скоростью она способна находить, создавать необходимые активы и развивать их для осуществления быстрой реакции на изменение внешней среды, т.е. важны динамические способности компании. Важнейшим активом, формирующим динамические способности организации, являются инновации. Сетевое сотрудничество усиливает эти способности, так как основа существования сети – способность организации быстро устанавливать нужные связи, находить новые формы взаимодействия, чтобы вместе ответить на вызов рыночных сил.

Таким образом, межфирменное сетевое взаимодействие увеличивает внешние компетенции и динамические способности фирмы, которые повышают ее конкурентоспособность, а развитие такого взаимодействия является второй функцией долгосрочной адаптации организации.

Третьей функцией долгосрочной адаптации организации является ее гибкое развитие на основе инновационных процессов, т.е. качественное совершенствование, трансформация внутренних процессов, рост. Гибкое развитие обеспечивается инвестированием средств таким образом, чтобы удовлетворить будущий спрос и требования внешней среды. Оно проявляется в диверсификации деятельности организации, осуществлении технологического прорыва, повышении качества товара, разработке новых продуктов, увеличении доли рынка, реализации программ обучения и развития человеческих ресурсов, повышении социальной ответственности, улучшении репутации и т.д. Все это обеспечивает инновационность организации, поддерживает и улучшает долгосрочную рыночную позицию и конкурентоспособность и является предпосылкой выживания предприятия в долгосрочной перспективе, несмотря на то, что такое использование ресурсов снижает возможности адаптации в краткосрочном периоде.



Перечисленные новые функции и свойства организации констатируют появление ее нового типа – обучающейся организации. Обучающаяся организация – это некая система воззрений, теоретический взгляд на будущее организации, которая функционирует в постоянно меняющейся среде и поэтому сама должна непрерывно изменяться и обучаться новому. Она может быть определена как компания, в которой каждый сотрудник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможность непрерывных экспериментов, изменений и усовершенствований, что благоприятствует ее росту, обучению и достижению целей. основополагающая идея обучающейся организации – ориентация на разрешение проблем в противоположность ориентированным на достижение высокой эффективности традиционным компаниям³. Сотрудники такой организации осознают бизнес как целое, обладают полной информацией о деятельности организации, формулируют новые стратегии, несут ответственность за удовлетворение потребителей. В связи с этим проектирование обучающихся организаций должно осуществляться на основе изменений стратегии, структуры, лидерства, распределения властных полномочий, коммуникаций и культуры организаций.

Основным критерием возникновения обучающейся организации является участие сотрудников в разработке стратегии на основе той информации, которую они собрали, непосредственно взаимодействуя с потребителями, поставщиками и другими организациями. При этом сотрудники поощряются к новым идеям, экспериментам, новому опыту. Обеспечение сотрудничества в обучающейся организации предполагает развитие горизонтальных связей, командных форм труда, создания специальных групп и сетей, проектирование плоских децентрализованных структур управления. Переход на горизонтальные структуры управления предполагает перераспределение властных полномочий и наделение сотрудников властью. Это означает предоставление им информации, свободы, знаний, возможности приобретения профессионального опыта для принятия решений и эффективного выполнения возложенных на них задач. В обучающейся организации должен быть избыток информации, поэтому она имеет открытые каналы коммуникаций, в том числе и электронные. Каждый работник имеет право на получение необходимой ему информации и может обмениваться ею с любым сотрудником организации. Обучающиеся организации создаются лидерами-служителями, которые отдают себя другим людям и своему видению организации. Они готовы поделиться с подчиненными всем – властью, идеями, информацией, официальным признанием, они преданы организуемому сообществу, а

не собственным амбициям. Руководитель такой организации должен обладать умением выстраивать разделяемое всеми сотрудниками восприятие, помогать им увидеть проблему в целом и сообщать трудиться над ее решением⁴.

Фундаментом обучающейся организации должна быть сильная инновационная культура, культура непрерывного обучения и изменений. Она эгалитарна и создает ощущение общности, уважения и заботы каждого о каждом, когда каждый имеет возможность развивать свой потенциал. Эксперименты поощряются, а ошибки воспринимаются как необходимый элемент обучения. В таких организациях нет столовых, лифтов, мест парковки и т.д. для избранных. Уважение к сотрудникам основывается на их вкладе в достижение целей организации. В инновационной культуре ценятся и вознаграждаются создатели новых идей, товаров, процессов. Сама организационная культура постоянно совершенствуется и адаптируется вслед за происходящими изменениями.

Организационная культура современных российских компаний в большей мере соответствует культуре традиционных организаций, где преобладают такие ценности, как дисциплина, порядок, исполнительность, подчинение, низкая степень вовлечения персонала в процесс управления, отсутствие благоприятных условий для саморазвития интеллектуально-образовательного потенциала работников, противоположность интересов персонала и менеджмента. Проблемы такой организации можно охарактеризовать как «негибкость» и она не может обеспечить высокую мотивацию и активность персонала в решении возникающих проблем при создании устойчивого конкурентного преимущества для выживания в долгосрочной перспективе.

Современные экономические условия требуют от российских организаций постоянного совершенствования потребительских свойств и качества продукта, создания его уникальных особенностей, производства новых продуктов, учета индивидуальных требований потребителей. Этого невозможно добиться без формирования новой организационной культуры, поддерживающей перманентные инновации.

Примечания

- ¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
- ² Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 7. С. 115.
- ³ Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2002. С. 719.
- ⁴ Там же. С. 721.