

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

## **4.1.**

*Инновационная  
организационная культура*

## § 4.1.

# ИННОВАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**И**нновационная организационная культура – это рабочая атмосфера, которая создает и поддерживает условия для раскрытия творческого потенциала компании. Такая культура мотивирует сотрудников и придает им уверенность в том, что их усилия по созданию новых продуктов или услуг будут поддержаны и поощрены. Основой для построения инновационной культуры являются общие (разделяемые) ценности менеджмента и работников.

**П**ерсональные ценности проявляются в ежедневной деятельности человека, оказывая глубинное влияние на мотивы, знания, умения и навыки. Ценности, составляющие основу культуры организации, являются либо отражением глубоких убеждений первых лиц компании, либо наследием прежних руководителей.

**К**огда согласованность между культурными ценностями организации и системой ценностей персонала отсутствует, результат работы оказывается неудовлетворительным. Если уровень приверженности сотрудников компании своему делу низок, о высоком качестве продуктов и услуг мечтать не приходится. Все это, разумеется, ведет к снижению финансовых показателей организации.

**С**огласованность ценностей имеет два основных преимущества. Во-первых, благодаря ей корпоративная культура способна привлечь и удержать талантливых работников. Это дает организации существенные коммерческие преимущества, особенно когда талант в дефиците. Во-вторых, такое единство способствует созданию сильного бренда. Ценность торговой марки и стоимость компании являются двумя сторонами одной медали. Самые сильные бренды – те, в основе которых лежит устойчивая корпоративная культура.

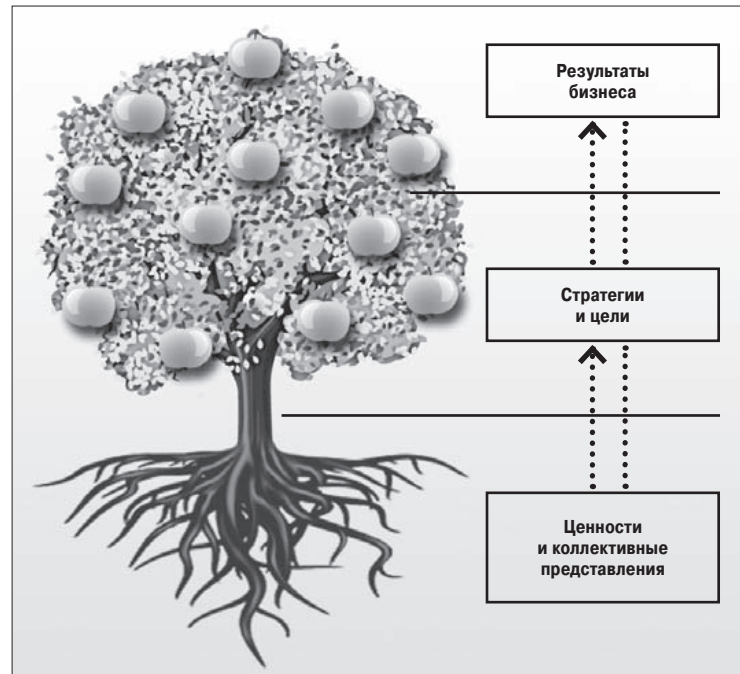


**К**орпоративная культура, которую создают топ-менеджеры, зависит от их поведения и взаимоотношений друг с другом и сотрудниками. Руководители, которые всю свою энергию направляют на достижение честолюбивых замыслов, построение империи и установление внутрифирменной конкуренции, создают ядовитую обстановку, в которой дух единства проявляется слабо или отсутствует вовсе. Напротив, топ-менеджеры, которые работают на общее благо и сосредоточены на построении корпоративного общества, придают своей команде внутреннюю сплоченность и поддерживают ее ориентацию на корпоративные ценности.

**К**аким же образом вовлеченность персонала в жизнь компании и заряженность на творчество могут повлиять в целом на результаты бизнеса? Заинтересованные в своем деле люди, оказавшись в благоприятной поддерживающей среде, склонны работать не «от сих до сих», а реализовывать свои профессиональные устремления, беря на себя больше ответственности, активно пользуясь новыми знаниями, экспериментируя и участь на ходу. Их энергия, умело направляемая менеджментом в нужное русло, способна дать очень много: работа будет выполняться качественнее и существенно быстрее. Основная же задача построения инновационной культуры сводится к тому, чтобы определить и настроить следующие организационные аспекты [19]:

- заинтересованность сотрудников в своем деле;
- благоприятная поддерживающая среда;
- фокусировка на требуемых результатах.

**О**рганизацию можно представить в виде дерева, плоды которого будут интегральным итогом работы всей компании (Рис. 11). В самом деле, точно так же, как и дерево, организация пользуется ресурсами, чтобы выдать во внешнюю среду готовый продукт (плоды). Чем эффективнее преобразовываются ресурсы, тем больше будет готового продукта. Если поработали хорошо, урожаем удался, если что-то пошло не так, плодов будет мало или совсем не будет. Чтобы результаты бизнеса в конце отчетного периода не становились сюрпризом, компании развивают свои компетенции, ставят задачи, разрабатывают стратегии, утверждают планы, разрабатывают программы мотивации с целью упорядочить и направить в конкретное русло деятельность своих сотрудников. И результаты бизнеса, и стратегии их достижения зачастую находятся на виду, а вот то, что лежит в их основе – коллективные ценности и базовые представления, являющиеся центральными элементами организационной культуры, – это, как правило, скрыто от внимания руководителя. Так же, как состояние корневой системы дерева во многом определяет его живучесть и способность плодоносить, так и состояние организационной культуры определяет количество и качество результатов бизнеса.



**Рис. 11.** Организация как плодоносящее дерево

**О**чень часто культурой в компаниях либо вообще не управляют, либо делают это по остаточному принципу – когда начнутся проблемы или появится удачный повод – корпоративный праздник. Достижение инновационных результатов в таком случае становится затратным и малоэффективным делом, поскольку много средств, сил и времени тратится на непродуктивные шаги. Следует отметить, что у российских фирм уже давно появилась тенденция представлять списки корпоративных ценностей для широкого обозрения. Как правило, это делается в корпоративных отчетах и рекламных материалах, а также на корпоративных веб-сайтах. Нередко перечень ценностей можно увидеть на стене в холле или гостевой зоне офиса, а их содержание подробно разъясняется сотрудникам в специально выпущенных буклетах и на корпоративных мероприятиях.

**И**нновационная культура, которая должна повысить вовлеченность персонала в процесс принятия решений, строится на вере каждого работника, включая и высший менеджмент, и рядовых сотрудников, в то, что «мы все здесь в одной лодке». (С позиции управления культурой ценностей, это выражение означает, что у работников организации имеется сильная сплоченная культура с общими ценностями, которые разделяются подавляющим большинством.) Если мы хотим, чтобы сотрудники «болели за дело» и приходили к нам сами со своими идеями, давайте поставим себя на их место: чего бы мы сами захотели от своего босса в таком случае? Для начала, чтобы сотрудник пришел к руководителю и принес идею, он должен быть абсолютно уверен, что с ним поговорят, выслушают, скажут спасибо, рассмотрят его идею

и, если предложение окажется дельным, материально поощрят. И в любом случае обязательно оценят саму инициативу как таковую.

**В** сложившейся практике те ценности, которые руководство компаний предлагает своим сотрудникам и клиентам, часто имеют мало общего с реально существующими в коллективах. По результатам обширных исследований организационной культуры, которые были проведены консультантами TRIUNA LEADERS, можно с уверенностью утверждать: существует большое расхождение между так называемыми декларируемыми ценностями и реально существующими. Собственно, такое расхождение и способно показать руководителю, насколько точным или неточным является его представление о реальном положении дел в компании. А когда настоящая картина становится ясной, можно планировать и предпринимать шаги по выправлению ситуации.