

УДК 33.330  
ББК 88.5



**И.Г. ЧЕРНЫШОВА**

ассистент кафедры Экономики и Менеджмента  
ФГБОУ ВПО «Брянский государственный университет»

## ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ИННОВАЦИОННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**I.G. CHERNYSHOVA**

### FORMATION OF INNOVATIVE CORPORATE CULTURE

*В данной статье рассматривается понятие корпоративной культуры, ее структура, роль в ускорении процесса внедрения инноваций. Вводится понятие организационного потенциала инновационной корпоративной культуры. Обоснована необходимость формирования инновационной корпоративной культуры для предприятия. Даны рекомендации по повышению организационного потенциала корпоративной культуры на предприятии.*

*Ключевые слова: корпоративная культура, инновационная корпоративная культура, организационный потенциал инновационной корпоративной культуры, инновация.*

In this article the author give the concept of corporate culture, its structure and consider role for acceleration of process of introduction innovations. We proved necessity of formation of innovative corporate culture for the enterprise. Also author give recommendations about creation of organizational potential of innovative corporate culture at the enterprise.

Keywords: corporate culture, innovative corporate culture, organizational potential of innovative corporate culture, innovation.

В условиях ускоряющихся преобразований, происходящих в мире, конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от инноваций. В современном мире инновации обуславливают конкурентоспособность предприятия, становятся важнейшим средством его развития. Они охватывают не какую-либо одну узкую область, а все сферы деятельности – маркетинг, кадры, финансы, менеджмент, производство. Предприятие, выбравшее для себя инновационный путь развития, должно изменить сложившуюся систему управления, сформированные правила и ценности, пересмотреть представления о взаимосвязях с внешней средой и принципы построения внутренней. Переход к инновационной экономике, проводимый в нашей стране, обуславливает потребность в пересмотре существующих методов управления персоналом, поиск новых спосо-

бов и методов влияния на сознание и поведение работников, т.е. формирование инновационной корпоративной культуры.

Рассмотрим сущность корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это средство создания благоприятных условий, способствующих повышению эффективности управления предприятием и достижению высокой конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

Корпоративная культура – многогранный динамичный феномен, структура которого имеет три уровня – поверхностный, подповерхностный, глубинный.

Поверхностный уровень включает в себя:

- внешние ритуалы и церемонии;
- психологический климат в коллективе;
- стиль одежды;

- «мифы и легенды»;
- «герои» и «антигерои»;
- манера общения;
- технологии производства и т.п.

Подповерхностный слой включает в себя:

- ценности и верования;
- стратегии и философия;
- провозглашаемые цели.

В глубинный слой входят:

- национальная культура;
- менталитет;
- особенности восприятия.

Характерными чертами эффективной корпоративной культуры являются:

- высокий образовательный уровень персонала;
- наличие у работников мотивации к успешной работе;
- справедливое вознаграждение за труд;
- система постоянного совершенствования работников;
- наличие системы продвижения по службе;
- эффективная система управления;
- наличие горизонтальных связей в системе управления;
- эффективная система социальной защиты работников;
- ориентация на долгосрочные цели;
- высокая адаптивность;
- творческий потенциал коллектива;
- высокая адаптивность;
- гибкость информационных связей в организации.

Учитывая выделенные характерные черты, можно выделить критерии для оценки эффективности корпоративной культуры:

- адаптивность;
- принятие нового;
- желание совершенствоваться;
- система мотивации;
- система контроля;
- адаптивность;
- готовность рисковать;
- тип лидерства;
- социальная ответственность;
- тип отношений в коллективе;
- уровень участия в управлении предприятием.

Перечисленные показатели унифицированы и могут использоваться для оценки корпоративной культуры на любом предприятии, а полученные значения будут оценивать степень эффективности.

Говоря о корпоративной культуре, можно выделить

ее виды:

- традиционная корпоративная культура;
- инновационная корпоративная культура;
- предпринимательская корпоративная культура (наиболее близка к инновационной);
- либеральная корпоративная культура.

Большинству наших предприятий, особенно крупным промышленным предприятиям, на сегодняшний день присущ традиционный тип корпоративной культуры, которую ей характеризуют следующие черты:

- жёсткая субординация;
- иерархия в системе управления;
- преобладание регламентированного исполнительского поведения;
- жёсткая внутренняя структура (изменения если и происходят, то очень медленно, поскольку преобладает не творческий поиск новых идей, а чёткое исполнения приказов «сверху»);
- все нововведения рассматриваются как угроза.

Именно из-за укоренившейся на предприятиях классической корпоративной культуры руководство этих предприятий, переходя на инновационный путь развития, как того требует динамично развивающийся рынок, сталкивается с сопротивлением собственного коллектива.

Можно выделить следующие причины сопротивления инновациям:

1. Боязнь потерять работу;
2. Непонимание сущности изменений;
3. Косность мышления и неприятие любых изменений;
4. Конфликт с интересами работника.

Поэтому предприятие, которое поставило своей целью успешное функционирование в постоянно меняющейся среде, должно использовать все ресурсы корпоративной культуры, ориентированной на постоянные изменения, поощряющей инициативу, ответственность за деятельность организации и каждого отдельно взятого работника, взаимопомощь в коллективе, творческую активность работников. При этом адаптационная роль организационной культуры заключается в активной готовности работников и самого предприятия изменениям и инновациям, а не в пассивном приспособлении к изменениям внешней среды.

Корпоративная культура, являясь по своей природе социальной инновацией, позволяет осуществлять организационные изменения, направленные на интенсификацию инновационной деятельности предприятия, формировать у работников мотивацию к реализации инноваций. Грамотное управление процессом формирования

и развития корпоративной культуры позволяет также увеличить инновационную активность персонала.

Корпоративная культура, в основе которой лежат базовые представления и ценности о том, какой должна быть реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации, каким должно быть поведение сотрудников в процессе организационных и социальных изменений, является мотивационной основой деятельности сотрудников в соответствии с ценностями организации. В отличие от административного принуждения корпоративная культура выступает ключевым инструментом регуляции поведения работников посредством мотивации.

Инновационный характер корпоративной культуры:

- поощряет инициативу и новаторство;
- способствует интеграции всех сотрудников,
- сводя к минимуму конфликты и разногласия;
- содействует продвижению по служебной лестнице в первую очередь тех работников компании, которые способны генерировать новые полезные идеи, которые служат развитию инновационных процессов;
- поддержка оправданного риска
- культивирование духа «гениальности» и «таланта» и поддержка их проявлений;
- уважение внутри организации прав авторства;
- поддержание духа открытости в обмене информацией;
- создание таких условий, при которых сотрудники чувствовали бы себя защищёнными.
- Инновационная корпоративная культура обеспечивает персоналу предприятия комфортное психологическое состояние, возможность делиться знаниями, опытом и получать удовлетворение от работы, реализовывать свой творческий потенциал, выбирать подход к выполнению работы.

Как уже было отмечено выше, корпоративная культура влияет на инновационную активность персонала, к наиболее эффективным методам этого влияния относятся:

- делегирование полномочий (позволяет повысить эффективность управления, почувствовать работникам свою значимость, повысить их профессиональный уровень);
- внедрение критериев оценки работы персонала;
- создание систем мотивации персонала;
- создание системы личной ответственности за качество;
- поощрение системы роста по карьерной лестнице;
- создание системы поощрения предложения инноваций, творчества;
- поощрение коллегиальности в принятии решений;
- формирование инновационной активности руководства [2].

Эффективная корпоративная культура предполагает вовлечение всех категорий персонала в процесс принятия решений, что достигается делегированием полномочий. С точки зрения культуры здесь существенно то, что участие работников в принятии решений, обеспеченное определенными ритуалами и процедурами, являясь одновременно процессом обучения, повышает их самооценку, способствует более полному включению мотивационных структур личности. Совместные действия всех сотрудников «облегчают» управленческую нагрузку, повышают эффективность руководства, а подкрепленность этой практики материальными стимулами усиливает приверженность работников своей компании, служит мощным мотивирующим фактором. В свою очередь, профессиональный рост работников становится одним из главных мотивов позитивного организационного поведения.

Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала проявляется в следующих направлениях деятельности организации:

- во-первых, корпоративная культура придаёт персоналу предприятия идентичность, определяет возможности карьерного роста, создаёт у сотрудников уверенность в себе, стабильность положения, формирует чувство социальной защищённости, значимости каждого в достижении общей цели, ощущение адаптивной надёжности самой организации, роста её социального значения;
  - во-вторых, способствует формированию инновационной культуры организации, стимулирует творческую инициативу, самосознание, саморазвитие и профессиональную ответственность работников;
  - в-третьих, корпоративная культура всё в большей степени выступает как важнейший инструмент управления, в частности, стратегическое планирование и сама стратегия опираются на важнейшие культурные компоненты организации: философию организации, её нормы, ценности, цели;
  - в-четвёртых, корпоративная культура как социальная инновация способствует росту открытости организации, интеграции различных организационных субкультур, содействует активному привлечению духовных ценностей и норм общества;
  - в-пятых, корпоративная культура, оказывая влияние на управленческие отношения и мотивацию персонала предприятия, способствует повышению эффективности процесса принятия управленческих решений.
- Степень воздействия инновационной корпоративной культуры на инновационную деятельность предприятия можно оценить с помощью организационного

потенциала инновационной культуры.

Организационный потенциал инновационной корпоративной культуры – это характеристика корпоративной структуры, с точки зрения уровня вовлеченности персонала предприятия в инновационную деятельность.

Повышение организационного потенциала инновационной корпоративной культуры обеспечивает:

- увеличение числа инноваций предложенных персоналом;
- снижает сопротивляемость персонала инновационным изменениям;
- создает сплоченный коллектив;
- повышает чувство ответственности персонала за реализацию инноваций.

Поэтому вопрос повышения данного потенциала крайне важен для эффективного функционирования любой компании.

В качестве практических рекомендаций по повышению организационного потенциала корпоративной структуры можно рассматривать следующие мероприятия:

- включение принципов формирования организационной культуры инновационного типа в стратегию развития компании;
- проведение оперативной диагностики культуры предприятия при помощи комплексных методик, сочетающих социологические и социо-психологические методики;
- внедрение практики проведения семинаров и тренингов с руководством организации, линейными руководителями, выявленными сотрудниками интеграторами для того, чтобы привлечь их внимание к социокультурным процессам и изменениям, происходящим внутри коллектива предприятия, к конструктивному решению возникающих проблем;
- подбор новых сотрудников, способных воспринять инновационную культуру организации, разделить её ценности и трудиться на основе творческого подхода к выполнению своих обязанностей;
- распространение смешанного подхода к организации рабочего времени;
- обеспечение постоянного мониторинга состояния культуры предприятия, проведение социологических опросов сотрудников
- инновационная активность руководства предприятия (непосредственное участие высшего руководства предприятия в инновационном процессе, подчеркивая его приоритетность для предприятия)
- доступ персонала к информации, разъясняющей

необходимость инноваций, сущность конкретной инновации и изменения которые влечет за собой ее внедрение (для психологического комфорта персонала)

Таким образом, повышение уровня организационного потенциала инновационной корпоративной культуры будет способствовать ускорению процесса внедрения инноваций на предприятии.

### Литература

1. Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент: учеб.пособие/ В.И. Аверченков, Е.Е. Ваинмаер. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 280 с.
2. Безлепкин, М.Н. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук/ М.Н. Безлепкин. – Изд-во: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» 2008 г. – 20 с.
3. Львов, В.М. Корпоративная культура: определение, составляющее, измерения / В.М. Львов, Н.Л. Шлык // Человеческий фактор: Проблемы психологии и эргономики [Текст] – 2002. – №2. – с. 80-86.
4. Якубенко, Е.Н. Состояние корпоративного имиджа российских предприятий [Текст] / Е.Н. Якубенко, В.Д. Симоненко // Экономико-психологические проблемы маркетинговых исследований, рекламы и связей с общественностью. Материалы Межрегиональной научно-практической конференции 21-22 декабря 2006 г. / Под ред. Г.В. Ложкина, В.В. Спасенникова. – Брянск: Изд-во БГУ им. академика И.Г. Петровского, 2007. – с. 127-130.