



Современная
образовательная среда
и инновационное
развитие компаний
в экономике знаний



УДК 331.1
ББК 65.240
С 56

Рецензенты

Аксенова Е. А., канд. психол. наук, директор корпоративного университета «Рус-Гидро»; *Хорошилов А. В.*, канд. экон. наук, профессор, заместитель директора Института ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании

Авторский коллектив

Дуканич Л. В., д-р экон. наук, проф. РАНХиГС при Президенте РФ (гл. 6.1, 6.2, 6.3); Карпова Н. Н., д-р экон. наук, проф. РАНХиГС при Президенте РФ (гл. 1.1, 3.1, 5.3); Коробейникова С. В., д-р экон. наук, проф. РАНХиГС при Президенте РФ (гл. 6.1, 6.2, 6.3); Нестик Т. А., канд. филос. наук, с.н.с. РАНХиГС при Президенте РФ (гл. 1.2, 2.2, 3.2, 3.3, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5); Яхонтова Е. С., д-р социол. наук, проф. РАНХиГС при Президенте РФ (гл. 1.3, 2.1, 2.3, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1)

ISBN 978-5-7749-1002-1 (общ.)

Современная образовательная среда и инновационное развитие

С 56 **компаний в экономике знаний**: монография : в 2 кн. : кн. 2 / под ред.

Е. С. Яхонтовой. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. — 296 с. — (Россия: вызовы модернизации).

ISBN 978-5-7749-1005-2 (кн. 2)

В книге рассматриваются теоретические подходы к созданию и активному использованию возможностей образовательной среды как ключевого условия эффективного управления знаниями и инновациями. Особое внимание уделено исследованию современных практик и детерминант инновационного развития зарубежных и отечественных компаний.

Для преподавателей, аспирантов, студентов факультетов управления различных вузов и слушателей МВА бизнес-школ. Книга будет интересна научным работникам, топ-менеджерам, специалистам в разных сферах управления: экономике, производства, социологии, социальной психологии и организационного поведения.

УДК 331.1
ББК 65.240

ISBN 978-5-7749-1002-1 (общ.)

ISBN 978-5-7749-1005-2 (кн. 2)

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 5. Технологии создания образовательной среды . . .	7
5.1. Управление по ценностям и создание идеологии инноваций	7
5.2. Корпоративный форсайт как инструмент управления знаниями и развития инновационной культуры .	39
5.3. Подходы к совершенствованию управления знаниями	48
5.4. Технологии обмена опытом и коллективного обучения	65
5.5. Технологии создания обучающихся корпоративных сообществ	89
Раздел 6. Дополнительное образование как часть процесса непрерывного образования человека в современном мире	102
6.1. Дополнительное образование и обучение в течение всей жизни	102
6.2. Глобальные вызовы современности и новые требования к образованию	123
6.3. Процессно-ориентированный подход к управлению бизнес-образованием	164
Заключение	191
Список литературы	194
Приложения	231
Приложение 1. Перечень законодательных и нормативных документов	231
Приложение 2. Определения, обозначения и сокращения	236
Приложение 3. Отчет «Инновационные ценности руководителей в экономике знаний»	251
Приложение 4. Отчет «Инновационные ценности руководителей в экономике знаний»	260

Приложение 6. Система (по М. Портеру) бизнес-направлений, реализуемых бизнес-школой	288
Приложение 7. Описание завершающего этапа процедуры оказания образовательной услуги основного бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения на программе бизнес-образования»	289

РАЗДЕЛ 5. ТЕХНОЛОГИИ СОЗДАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

5.1. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ И СОЗДАНИЕ ИДЕОЛОГИИ ИННОВАЦИЙ

Совершенствование управления знаниями включает соподчиненность взаимосвязанных элементов:

- наличие команды на уровне руководства высшего звена управления компанией, нацеленной на развитие человеческого и социального капиталов компании, развитие ее конкурентных преимуществ посредством действенной системы управления знаниями;
- создание и последовательное совершенствование корпоративной культуры, культивирование ценностей, адекватных экономике знаний и стратегии инновационного развития. Непрерывное развитие лидеров, создание своего рода конвейера лидеров на всех уровнях организационной иерархии, приверженных инновационным ценностям, которые способны поддерживать систему управления знаниями и служить для сотрудников примером. Использование технологий организационного фор-



Рис. 9. Концептуальная модель управления знаниями

сайта для повышения инновационности и чувствительности компании к «слабым сигналам» о приближении изменений;

- создание действенной системы управления знаниями с использованием современных технологий создания и использования знаний внутри компании и за ее пределами. Использование техник фасилитации обмена знаниями в проектных и управленческих командах;
- активное взаимодействие с внешней средой, использование открытых образовательных ресурсов, создание и поддержание постоянно действующих каналов взаимобмена знаниями, обеспечение доступности этих каналов для всех категорий сотрудников (рис. 9).

Инновационное поведение персонала и действенная система управления знаниями во многом определяются организационной культурой. Г. Хофштеде точно заметил, что культура представляет собой коллективное программирование¹.

Организационная культура как социальный феномен находится в центре внимания многих ученых, которые сходятся в том, что культура оказывает значительное влияние

¹ Hofstede G. Culture's Consequences. 2d Ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

на взаимоотношения и деятельность людей. Однако до настоящего времени не существует единства в понимании составных элементов культуры организации. Западные исследователи понимают под культурой организации конкретные вещи. Так, Дилз и Кеннеди культуру свели к доминирующим ценностям организации (например, «качество продукции» и «лидерство в ценообразовании»)¹. Кьючи, Паскаль и Этос — философию, которая направляет организационную политику и отношения². Хоуменс определил культуру как совокупность норм, используемых рабочими группами в ежедневной деятельности³. Ван Мээнен и Шейн — правила игры, принятые в данной организации⁴. Гофман подчеркивал значение наблюдаемых поведенческих регуляторов взаимодействия людей, таких как язык и ритуалы⁵. Ягайюри и Литвин — чувства и атмосферу, которые передаются в организации от одного к другому и которые определяют способ взаимодействия с внешней средой организации⁶.

Суммируя выводы теоретиков организационной культуры, можно вычленил следующие элементы организационной культуры:

- совокупность типичных стереотипов восприятия, убеждений, переживаний, ценностей, норм и правил, ритуалов и традиций;

¹ Deal T.E. Kennedy A.A. Corporate Cultures. Reading Mass: Addison-Wesley, 1982.

² Ouchi W.G. Theory Z. Reading Mass: Addison-Wesley, 1981; Pascale R. T., Athos A. G. The Art of Japanese Management. N.Y.: Simon & Schuster, 1981.

³ Homans G. The Human Group. N.Y: Harcourt Bralе Jovanovich, 1950.

⁴ Van Maanen J. Breaking In: Socialisation to Work / Dubin R. (ed.) Handbook of Work, Organisation and Society. Chicago: Rand McNally, 1976; Schein E.H. Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs. Reading Mass: Addison-Wesley, 1978.

⁵ Goffman E. Interaction Ritual. Hawthorne, N.Y.: Aldine, 1967.

⁶ См.: Yagiuri R., Litwin G.H. (eds.) Organisational Climate: Exploration of a Concept. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business, 1968.

- наблюдаемые и ненаблюдаемые общие модели поведения и взаимодействия членов организации друг с другом, а также с представителями внешней среды;
- технология производства продуктов и услуг;
- любые материальные продукты деятельности, включая планировку офисов и производственных помещений, рекламу, продукты, технологии, книги и т.д.;
- любые продукты социальной реальности нематериального характера (идеи, оценки, рейтинги и т.д.).

От организационной культуры во многом зависит эффективность деятельности компании, включая управление знаниями. Так, В. Сате связал влияние культуры на степень эффективности деятельности компании посредством шести процессов: принятие решений, контроль, коммуникация, приверженность работников, восприятие среды компании, оправдание своего поведения¹. Для эффективного управления знаниями организационная культура должна характеризоваться высокой инновационностью.

Инновационность организационной культуры является решающим фактором, который связывает воедино стратегию компании на рынках товаров и услуг, стратегию инноваций с поведением человеческих ресурсов. Внимание руководства к совершенствованию организационной культуры, культивированию инноваций, открытости новому, непрерывному развитию, чуткости к запросам клиентов не менее важно, чем инвестиции в НИОКР для повышения прибыли компании и увеличения ее доли рынка. Так, самыми инновационными компаниями являются *Apple*, *Google* и *3M*. Они опережают по степени инновационности и финансовым результатам *ExxonMobil*, *Merch* и *Johnson & Johnson*, несмотря на значительные инвестиции этих компаний в НИОКР².

¹ *Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. RichardD. Irvin, Inc, 1985.*

² *Яхонтова Е. С. Инновационные технологии управления культурой // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / под ред. А. А. Корсаковой и Е. С. Яхонтовой. М.: МЭСИ, 2012. С. 87–98.*

Успех инноваций зависит от того, как руководство и персонал относятся к разработке новых продукции и услуг, рискам, открытости, сотрудничеству и творчеству. Последние исследования *Global Innovation 1000 (GI-1000)* показали, что у 36 % респондентов стратегия инноваций не согласована с корпоративной стратегией, а у 47 % корпоративная культура не поддерживает корпоративную стратегию и стратегию инноваций¹. Наиболее существенными атрибутами инновационности организационной культуры являются:

- полная идентификация с клиентом, общая ориентация на опыт клиента;
- гордость по отношению к предлагаемым продуктам и услугам;
- проявление почтения и уважения к техническому таланту и носителям знаний;
- открытость по отношению к новым идеям;
- культ сотрудничества между функциями и географиями;
- личная ответственность за инновации;
- стойкость в случае неудачи процесса инноваций.

Инновационность организационной культуры позволяет компании успешно применять стратегию открытых инноваций, описанную Г. Чесбро². Стратегия открытых инноваций позволяет модернизироваться и развиваться компаниям, у которых нет значительного бюджета на НИОКР, но есть сильные культурные традиции плодотворного сотрудничества во внешней среде.

Повышение инновационности организационной культуры в контексте управления знаниями — задача любой компании, стремящейся к деловому успеху и инновационному разви-

¹ См.: Ключ к инновациям//Корпоративный журнал HR-капитал. 2011. Декабрь. С. 11.

² См.: Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий/пер. с англ. М.: Поколение, 2007.

тию. Совершенствование организационной культуры происходит по двум взаимосвязанным направлениям:

- культивирование организационных ценностей, адекватных инновационным стратегиям компаний, и переход на управление по ценностям;
- развитие лидеров, способных объединять персонал вокруг целей инновационного развития, создавать новые знания и осуществлять взаимообмен знаниями.

В организационной культуре можно выделить два уровня: поведенческий и ценностный. Поведенческий уровень культуры легче идентифицируется и управляется, чем ценностный. Например, можно ввести в правило участие персонала в научно-практических конференциях, контролировать количество докладов и публикаций, отслеживать количество рационализаторских предложений. Но для реальной настройки организационной культуры на инновации и знания необходимо управлять организационной культурой на ценностном уровне. А это значит «зацепить» персонал за то, что обладает для них особым значением, чем они гордятся, что вызывает у них удовольствие, например, не просто участие в научно-практической конференции, а ее результативность (получили новые идеи, развили контакты в профессиональном сообществе, получили отзывы на свои идеи и пр.).

Создание организационной культуры, способствующей управлению знаниями и инновациям, предполагает совершенствование корпоративной идеологии и ее настройки на цели инновационного развития компании¹. Корпоратив-

¹ Подробнее см.: *Яхонтова Е. С.* Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003; *Она же.* Soft Management, или Управление отношениями в компании. М.: Экономика, 2010; *Она же.* Стратегическое лидерство // Менеджмент сегодня. 2008. № 4. С. 338–343; *Она же.* Лидерство и инновационный потенциал компании // Актуальные проблемы менеджмента и маркетинга в изменяющихся условиях внешней среды: материалы международной научно-практической online-конференции. М.: МЭСИ, 2009. С. 156–160; *Она же.* Новая парадигма лидерства в экономике

ная идеология — совокупность ценностей и принципов управления, которые выражаются в политике и технологиях управления персоналом, с одной стороны, и поддерживаются поведением организационных лидеров — с другой. Создание адекватной экономике знаний корпоративной идеологии возможно при условии управления по ценностям (*Management by Values, MBV*).

Согласно мнению многих ученых, организационные ценности — краеугольный камень, необходимый для долгосрочного успеха компаний в экономическом соревновании¹. Еще в начале 80-х гг. XX в. Питерс и Уотерман провели исследование наиболее эффективных компаний и разработали модель сбалансированной стратегии 7S, в которой центральным элементом являются организационные ценности². Авторы заметили, что общей чертой всех исследованных ими успешных компаний является согласованность стратегии, систем управления, структуры, стиля управления, персонала, навыков и общих ценностей. А уже через десять лет проявилась тенденция трансформации подхода к управлению, основанного на контроле и централизации, к подходу, основанному на ценностях и децентрализации³.

Ценности — это то, что обладает особым значением для людей, что они готовы беречь и развивать⁴. Организацион-

знаний и кризис лидерства в России // Менеджмент сегодня. 2011. № 2; *Она же*. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие. М.: Дело, 2012.

¹ *Haas R.* 1990. Values Make the Company // Harvard Business Review. 1990. 68 (9). P. 5–11; *Peat R.* Values Drive Value // University of Auckland Business Review. 2003. 5 (2). P. 1–11.

² *Peters T.J., Waterman R.H.* In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. N.Y.: Harper & Row, 1982.

³ *Pruzan P.* From Control to Values-Based Management and Accountability // Journal of Business Ethics. 1998. 17. P. 1379–1394; *Vogelsang J.D.* Values Based Organization Development // Journal for Nonprofit Management. 1998. 2. P. 11–23.

⁴ См.: *Яхонтова Е.С.* Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 73–81; *Она же*. Эффективность управ-

ные ценности, на которых базируется перспективный с точки зрения управления знаниями подход к управлению, представляют собой убеждения, верования и концепции, которые детерминируют процесс принятия решения и поведение сотрудников, а также оценку поведения других людей и событий, понимание стратегии компании¹.

В контексте управления знаниями представляет интерес исследование Монжелло и Харриса особенностей управления сетевыми структурами, которые доказали, что управление по ценностям является связующим элементом, которое позволяет сохранять целостность сети². Стратегии инновационного развития нуждаются в высоком качестве продукции и ориентации на клиента, мотивированном и компетентном персонале, вдохновляющих лидерах, а также в структуре и системе управления, позволяющих быстро реагировать на вызовы среды. Управление по ценностям адекватно отвечает на эти требования. В экономике знаний многократно возрастает потребность организаций в общности понимания целей и глубоком проникновении ценностей знаний и инновационного развития в сознание и поведение большинства персонала. Экономика знаний нуждается в высокотехнологичных рабочих местах, сотрудниках-профессионалах и менеджерах нового поколения, ко-

ленческого лидерства. М.: ТЭИС, 2002; *Она же*. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003; *Она же*. Soft Management, или Управление отношениями в компании. М.: Экономика, 2010.

¹ См.: *Яхонтова Е. С.* Стратегическое управление персоналом. М.: Дело, 2013; *Reino A., Vadi M.* What factors predict the values of an organization and how? // University of Tartu Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series. 2010. 71. P. 3–45; *Schwartz S.H.* A theory of cultural values and some implications for work // *Applied Psychology: An International Review*. 1999. 48 (1). P. 23–47; *Schwartz M.S.* Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics // *Journal of Business Ethics*. 2005. 59. P. 27–44.

² *Mongiello M., Harris P.* Management accounting and corporate management: insights into multinational hotel companies // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2006. 18 (5). P. 364–379.

торые обладают компетенцией управлять по целям и ценностям. Именно управление по ценностям позволило таким компаниям, как *Mars*, *General Electric*, *Microsoft* et al, сохранить и упрочить свои лидирующие позиции на рынке в современных условиях. Начиная с середины 2000-х гг., ряд российских компаний («Северсталь», «Базовый элемент», «МТС» и др.) также последовательно внедряет управление по ценностям.

В современной научной литературе под организационными ценностями понимают значимые для компании стандарты поведения¹, или разделяемые всеми сотрудниками ценности². Организационные ценности неразрывно связаны с личностными ценностями сотрудников.

Организационные ценности играют важную роль в жизнедеятельности компании (рис. 10). Они способствуют формированию сильной организационной культуры, которая является механизмом объединения людей и инструментом эффективного контроля с фокусом на самоконтроль. Одновременно организационные ценности служат основой управленческого механизма повышения экономической результативности персонала. Ценности тесно связаны с мотивацией людей, поэтому управление по ценностям создает действенный механизм непрерывного обучения и развития персонала. Так, Брайттинг и Троллестад отметили, что одной из целей управления по ценностям является личностное развитие персонала³.

Существует ряд типологий организационных ценностей. Наиболее популярна классификация ценностей на базовые ценности, или ценности — цели (свобода, доверие и др.),

¹ *Van der Wal Z., Huberts L.* Value solidity in government and business: results of an empirical study of public and private sector organizational values // *American Review of Public Administration*. 2007. 20 (10). P. 1–22.

² *Peat R.* Values Drive Value // *University of Auckland Business Review*. 2003. 5 (2). P. 1–11.

³ *Brytting T., Trollestad C.* Managerial Thinking on Value-Based Management // *International Journal of Value-Based Management*. 2000. 13. P. 55–77.

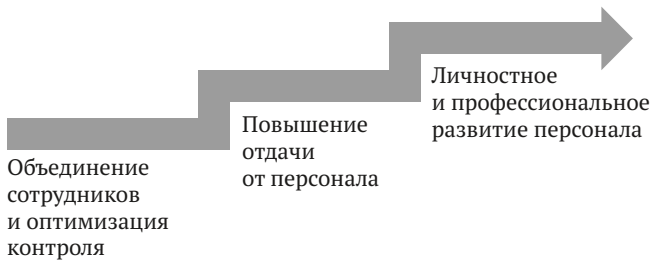


Рис. 10. Организационные ценности как инструмент управления в экономике знаний

и инструментальные ценности, или ценности — средства (независимость, надежность и др.)¹. Базовые ценности отражают смысл существования организации и направление ее движения, а инструментальные воплощают образ мышления и поведения людей в организации, необходимых для достижения базовых ценностей. В контексте управления по ценностям используются как базовые, так и инструментальные ценности.

Среди отечественных исследователей заслуживает внимания подход А.И. Пригожина к выделению прикладных ценностей, которые автор назвал идеологемами². Согласно Пригожину, идеологема — это то, чем люди дорожат и отчасти обладают, а идеалы — то, о чем они мечтают.

В контексте управления знаниями, на наш взгляд, представляет особый интерес трехмерная модель организационных ценностей Долана и его коллег³. Данная модель выделяет три уровня ценностей: 1 — личностный уровень (эмоциональные ценности); 2 — организационный уровень

¹ Song S.-R., Gale A. Investigating project managers' work values by repertory grids interviews // Journal of Management Development, 2008. 27 (6). P. 541–553.

² См.: Пригожин А.И. Цели и ценности. М.: Дело, 2010.

³ Dolan S.L., Garcia S., Richley B. Managing by Values, London, MvGraw-Hill, 2006; Zhang Y., Dolan S., Yu Zhou. Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China. Chinese Management Studies. 2009. 3 (4). P. 272–294.

(экономические ценности); 3 — социальный уровень (этические ценности). Эмоциональные ценности — это то, что вызывает эмоциональную реакцию персонала и направлено на оценку того, что делает компания; экономические ценности — то, что направлено на выживание компании и получение ею прибыли; этические ценности — это осмысление социальной ответственности организации перед обществом. Модель демонстрирует, как могут быть объединены эмоциональные и этические ценности в рамках организации для достижения равновесия между сотрудником, организацией и обществом.

Управление по ценностям является ключевым элементом стратегического управления, нацеленного на культивирование ценностей, которые, с одной стороны, служат стержнем организационной культуры и системы управления, а с другой — способствуют конкурентоспособности бизнеса. Фактически, управление по ценностям — это спусковой крючок инноваций и управления знаниями. Но при условии, что речь идет о ценности инноваций, знаний и сопряженных с ними явлений.

Главное предназначение управления по ценностям — создание условий, при которых персонал проникнется соответствующими ценностями, гордится ими как своим атрибутом и, как следствие, действует самостоятельно и эффективно для реализации целей организации. Долана и Гарсия выявили ключевые цели управления по ценностям:

- упрощать организационные проблемы, возникающие в связи с возрастающей потребностью адаптации к изменениям на всех уровнях организации;
- указывать на стратегическое видение будущего компании;
- обеспечивать приверженность каждого сотрудника высокоэффективной каждодневной работе¹.

¹ *Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century//Journal of Management Development. 2002. 21 (2). P. 101–117.*

Управление по ценностям опирается на совокупность взаимосвязанных процедур и технологий подбора, адаптации, оценки, обучения и карьерного развития персонала. Управление по ценностям включает идентификацию ценностей, которые будут способствовать процветанию бизнеса в конкретной бизнес-среде, выстраивании системы управления человеческими ресурсами на их основе, информировании персонала об организационных ценностях, создании условий для их полного принятия большинством персонала.

Для управления по ценностям требуется провести их кодификацию и интеграцию в систему управления. Кодификация — это упорядочивание и систематизация действующих подходов и принципов управления. Пионером в кодификации организационных ценностей был Джон Уатхед, CEO компании *Goldman Sachs (GS)*. В 1979 г., через 100 лет со дня основания компании и при отсутствии явных проблем в управлении персоналом (так, на тот момент текучесть кадров составляла всего 5%), руководителя стало беспокоить вопрос, что нужно делать с тем фактом, что большинство персонала не является носителями организационных ценностей. Было решено внедрить управление по ценностям посредством их кодификации (рис. 11).

Внедрение управления по ценностям предполагает последовательное четкое и непротиворечивое формулирование:

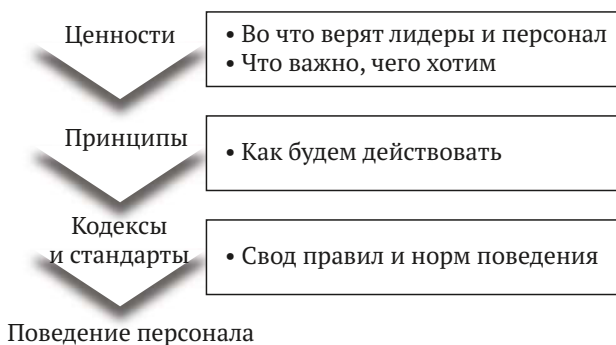


Рис. 11. Модель кодификации ценностей

- организационных ценностей;
- вытекающих из них принципов управления;
- разработку корпоративных документов, регламентирующих поведение персонала, в которых находят воплощение организационные ценности и принципы управления (Политика управления персоналом, Кодекс делового поведения, стандарты работы и управления).

В качестве примера можно привести организационные ценности ОАО «Татнефть»: сотрудники, уважение к человеку, ветераны, бережное отношение к земле, профессионализм, постоянное развитие, наставничество, сотрудничество, эффективность, новаторство, научный подход и преемственность¹. Организационными ценностями Коноко Филлипс являются безопасность, люди, интеграция, ответственность, инновации, командная работа. Банк «Русский стандарт» сформулировал свои организационные ценности следующим образом: созидание («Мы создаем ценности, а не перераспределяем их»), доверие («Мы работаем честно, и нам доверяют»), совершенство («Все, что мы создаем, — надежно и красиво»), опыт («Мы строим будущее, помня уроки прошлого»), патриотизм («Мы трудимся на благо России»)². А организационными ценностями консалтинговой компании «ПрайсвогтерхаусКуперс» являются быстрота обучения инновациям; взаимоотношения, основанные на доверии, и интеграция отважного видения с заинтересованными сторонами.

Чтобы организационная культура способствовала управлению знаниями, необходимо не только обеспечить кристаллизацию ценности знаний и сопряженных с нею сущностей, таких как инновации, непрерывное развитие, сотрудничество, доверие, уважение и др., но также внести полную ясность, как следует действовать персоналу в той или иной ситуации. Для этого организационные ценности должны найти отражение в ведущих или руководящих принципах. Принципы управления определяют главные приоритеты компании и фактиче-

¹ См.: Политика управления персоналом ОАО «Татнефть».

² <http://www.rs.ru/ru/about/ideal/>

ски обеспечивают трансформацию организационной культуры в инструмент управления и развития бизнеса. Они помогают людям принимать решения в ситуации дилемм, например, в ситуации, когда входят в противоречие две ценности — прибыль и ориентация на клиента или уважение. В этой ситуации сформулированные принципы становятся недвусмысленными навигаторами поведения персонала. Принципы — это основополагающие правила, детерминирующие требования к функционированию компании и всем ее системам, включая управление человеческими ресурсами. Так, руководящие принципы ОАО «Татнефть» — эффективный менеджмент; активное содействие внедрению новейших технологических достижений, финансовая дисциплина; прозрачность структуры собственности; информационная открытость; гарантия прав и свободы; эффективный контроль деятельности; справедливое и достойное вознаграждение; законность и этичность. А в компании *Goldman Sachs* ценности и принципы кодифицированы следующим образом: «Интересы клиентов на первом месте; наши ценности — наши люди, капитал и репутация; наша цель — обеспечить высокие доходы акционерам; мы гордимся высоким профессионализмом и качеством работы; размер нашей фирмы — ценность; предвидим изменения и создаем новые услуги; мы регулярно получаем конфиденциальную информацию, ее утечка немыслима; активно развиваем бизнес и конкурентные преимущества». Один из принципов компании — упор на командную работу во всей деятельности. С 2010 г. в компании действует комитет по бизнес-стандартам, который осуществляет проверку эффективности реализации бизнес-принципов на каждом рабочем месте. Данный комитет состоит из шести рабочих групп: «Отношения с клиентами и обязанности», «Конфликт интересов», «Структурированные продукты», «Прозрачность и раскрытие информации», «Управление комитетам», «Обучение и профессиональное развитие».

Для создания действенного механизма кодификации ценностей знаний и инноваций необходимо, чтобы принципы нашли последовательное развитие в нормативных документах. Специалисты считают, что политики, процессы и практики служат теми механизмами, которые помогают

кодификации ценностей и их принятию персоналом¹. Под корпоративными политиками понимают собственно политику управления персоналом, свод этических правил (например, Кодекс корпоративной этики, Этический кодекс, Кодекс делового поведения, Социальная политика и пр.). В них раскрываются организационные ценности и принципы, а также нормы, описывающие требования к поведению людей и обязанности компании в отношении заинтересованных сторон. Помимо данных документов о политике можно узнать в информации на корпоративном сайте, а также в различных открытых корпоративных документах, например, в отчете о социальной ответственности. Как точно заметил А. Дроздов, заместитель руководителя департамента стратегии и развития ОАО «Сбербанк», «политики — это механизмы, которые переводят невербальные сигналы в конкретные действия персонала»².

Аналогичным образом кодифицированы ценности и принципы в компании «Шелл». Организационные ценности компании: честность, порядочность, уважение к людям, доверие, открытость, умение работать в команде, профессионализм, гордость за свое дело, устойчивое развитие и обязательства перед акционерами, клиентами, сотрудниками, партнерами, обществом. Принципы управления компании сформулированы таким образом: экономика — долгосрочная прибыль; конкуренция — свободное предпринимательство; честное ведение дел; политическая деятельность компаний и сотрудников; охрана здоровья, труда, окружающей среды и безопасность; местные сообщества — корпоративное гражданство; информация и общение — диалог со стейкхолдерами и прочими организациями; соблюдение норм и правил.

Основной корпоративный документ «Шелл», в котором раскрыты принципы, — это Кодекс деловой этики. В нем ис-

¹ *Schwartz M.S. Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics // Journal of Business Ethics. 2005. 59. P. 27–44.*

² *Дроздов А. Организационные преобразования в крупных компаниях: два кейса финансовых организаций. Выступление на 2-й международной конференции «HR 2013: Эффективное управление изменениями». Москва, 6–7 июня 2013 г. // www.lemon-group.ru*

пользуется стандартная схема: правила — стандарты — ожидаемое поведение. Каждый раздел кодекса включает четыре части: «Основная тема», «Что это значит лично для вас?», «Принципы», «Проверь себя». Для практической реализации кодекса создан специальный механизм, который включает:

- возможность обращения сотрудников к линейному менеджеру и любому руководителю, с которым удобно вести разговор и переписку;
- руководители всех уровней управления проходят специальное обучение по вопросам этики и кодексу;
- в штате каждого подразделения есть отдел по деловой этике;
- в компании действует круглосуточная горячая линия по этике и гарантии анонимности обращения;
- создан специальный кодекс этики для CEO.

В ООО «Базовый элемент» организационные ценности сформулированы следующим образом: *уважение* личных прав и интересов наших сотрудников, требований клиентов и партнеров; *беспристрастность* в оплате труда в соответствии с достигнутыми результатами и предоставление равных возможностей для профессионального роста; *честность* в отношениях; *эффективность* в достижении максимально возможных результатов во всем, что мы делаем; *мужество* принимать решения, противостоять тому, что неприемлемо, и брать на себя ответственность за последствия своих решений; *забота* о людях и охрана окружающей среды; *доверие* к сотрудникам, которое позволяет нам делегировать полномочия и ответственность за решения. Данные ценности рассматриваются менеджментом как основа организационной культуры и связующее звено всех сфер деловой активности и взаимоотношений с деловыми партнерами.

Для реализации данных ценностей в компании разработаны и соблюдаются этические принципы в рамках пяти основных областей: сотрудники; отношения со сторонними организациями и клиентами; отношения с органами государственной власти; безопасность, охрана здоровья и окружающей среды;

эффективность, контроль и отчетность. Одним из приоритетов развития компании является укрепление и защита деловой репутации компании как честной и порядочной структуры, работающей в соответствии с моральными, этическими, правовыми нормами и обычаями делового оборота тех стран, где она функционирует. Этические принципы находят развитие в Кодексе корпоративной этики, который утвержден Наблюдательным советом ООО «Базовый элемент».

Действенными механизмами управления по ценностям являются практики управления персоналом, например, практика вознаграждения труда, обучения, оценки и кадрового перемещения, а также подбора персонала. Так, компаниями применяется набор практик для «пропитки» персонала, прежде всего новичков, организационной культурой компании. Например, наряду с наставничеством во многих компаниях используется практика назначения новичкам бадди, или друга. Регулярный мониторинг вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала — это практики управления персоналом, которые интегрированы в систему управления в большинстве компаний. А в компании «Марс» соответствие соискателя организационной культуре является основополагающим требованием и критерием отбора кандидатов на вакансии.

В высшей степени важными практиками в рамках управления по ценностям являются действия организационных лидеров, прежде всего *СЕО*, направленные на культивацию организационных ценностей. Например, выступления на общих собраниях, проведение стратегических сессий, посвященных обсуждению и распространению ценностей, а также личный пример приверженности организационным ценностям. Так, в компании «Базовый элемент» традиционной формой общения руководителя с сотрудниками является ежегодная прямая линия. Учитывая масштаб группы, в прямой линии принимает участие более 100 компаний. В ходе встречи у каждого сотрудника есть возможность задать вопросы лично первому лицу компании, узнать его взгляд на будущее компании и мотивацию в работе, перспективы развития организационной культуры, возможности карьерного роста молодых сотрудников, планы модернизации

предприятий и развития социальных программ, возможности участия компаний группы в крупнейших инфраструктурных проектах страны.

Итак, необходимым условием создания организационной культуры, адекватной стратегии инновационного развития и управления знаниями является управление по ценностям. Но неотъемлемым элементом управления по ценностям являются лидерство и лидеры. Именно лидеры служат проводниками и связывают организационные ценности с личностными ценностями персонала. Наиболее важным источником организационных ценностей являются организационные лидеры и менеджеры высшего звена управления, точнее их личностные ценности¹. Так, личностные ценности Мавроди определили организационные ценности компании МММ, а ценности Л. Рошаля — организационные ценности НИИ неотложной детской хирургии и травматологии. Именно первые лица организации (так называемые отцы-основатели) изначально закладывают организационные ценности, которые затем принимаются и воплощаются последователями. Чем больше последователей, тем скорее организационные ценности становятся мощным инструментом управления людьми. Тем не менее наше исследование показало, что в настоящее время большинство российских лидеров не является носителями ценностей знаний и инноваций (Приложение 3 и 4), что частично объясняет проблемы управления знаниями и внедрения инноваций, с которыми сталкиваются компании.

Лидерство представляет собой одно из самых интересных социальных явлений, направленное на преодоление стихийности социальной деятельности и подчинение индивидуальных усилий участников взаимодействия общей цели. Лидерство определяют как «конкретные действия лидера по координации и управлению деятельностью группы»².

¹ Guth W.D., Tagiuri R. Personal values and corporate strategy// Harvard Business Review. 1965. 43 (5). P. 123–132; Tomsen S. Corporate values and corporate governance// Corporate Governance. 2004. 4 (4). P. 29–46.

² Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. P. 42.

Лидерство также определяют как «процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей»¹, или как «процесс оказания влияния на групповую активность, направленного на достижение целей»². Несмотря на некоторые различия в определении лидерства, между ними существует общее представление этого феномена как процесса взаимоотношения и взаимовлияния, направленного на определение и совместное достижение поставленных целей. Между лидером и его последователями устанавливаются определенные отношения взаимной зависимости. Эти взаимоотношения характеризуются добровольностью подчинения, определенной степенью взаимного доверия и взаимного влияния на основе индивидуальной ответственности за результат совместной деятельности. Лидерство и культура представляют собой два взаимосвязанных понятия. Известный исследователь организационной культуры Э. Шейн отметил: «Уникальный талант лидера заключается в способности создавать культуру и управлять ею; это единственная роль лидерства, имеющая реальную важность»³.

Лидер формирует вокруг себя общее культурное пространство, которое позволяет ему достигать целей, сложных для руководителей, не наделенных лидерскими талантами, и решать проблему согласования интересов последователей с целями организации (рис. 17). Масштаб лидера и его лидерства определяется характеристиками своего пространства и последователями. Так, один может вдохновить нескольких людей на какую-нибудь деятельность на краткий срок, а другой — увлечь массы на десятилетия и радикально изменит ценности общества (вспомним, например, Стива

¹ Schriesheim C.A., Tolliver J.M., Behling O.C. Leadership Theory: Some Implications for Managers//MSU Business Topics. Summer 1978. P. 35.

² Stogdill R.M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature//Journal of Psychology. 1948. P. 54.

³ Schein E.H. Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View, 1975. P. 2.

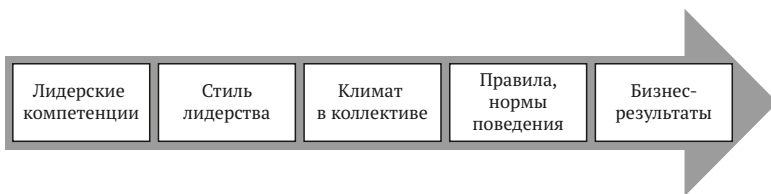


Рис. 17. Модель влияния лидера на культуру и бизнес-результаты

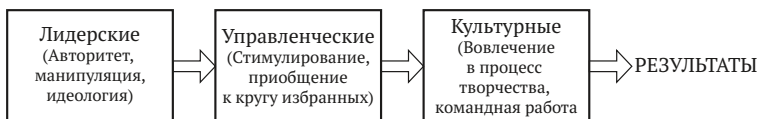


Рис. 12. Лидерские инструменты

Джобса). Практика показывает, что для последователей важны такие лидерские характеристики, как профессиональная и лидерская компетентность, идентификация с группой, мотивация и действия в отношении общих целей.

Создание культурного пространства происходит по следующей схеме: лидер посредством своего лидерского поведения формирует соответствующий климат в организации, устанавливает соответствующие правила и нормы. При этом лидер использует личные лидерские, управленческие и социокультурные механизмы (рис. 12).

Экономике знаний нужны лидеры, наделенные такими качествами, как инновационность, быстрота реакции, сообразительность, инициатива и нацеленность на перспективу. Так, руководитель высшего звена управления должен ориентироваться в своей работе на десять лет вперед, руководитель среднего звена — на три года¹. Такие лидеры могут создать современную систему управления знаниями в компании, которая приведет к развитию инновационного потен-

¹ См.: *Веретнов В.* Японский опыт в управлении бизнесом // <http://www.klubok.net/article1009.html>

циала персонала, что в свою очередь может способствовать появлению и упрочению конкурентных позиций компании на рынке¹. Основными ролями лидера в организации являются создание оптимистического видения будущего, объединение людей, определение приоритетных направлений общей деятельности, мотивация последователей на результат и сотрудничество, воодушевление, вдохновение и обучение людей.

Лидерские компетенции руководителей приобретают критическое значение при управлении по ценностям². Компетенции являются практическим инструментом, определяющим поведение персонала и помогающим ему усвоить организационные ценности и опираться на действующие стандарты поведения в своей деятельности. Наличие лидерских компетенций позволяет максимально точно отразить ожидания к лидерству для каждой управленческой позиции. Организационные ценности нельзя навязывать персоналу, их следует передавать и объяснять до полного понимания и принятия посредством осмысления и положительной эмоциональной реакции на них. Именно поэтому в модель лидерских компетенций большинства компаний входят объединение людей и создание общности видения, убеждение и влияние, мотивация и обучение, создание и работа в команде. Так, модель лидерских компетенций компании *Shell* «9 планет» включает: обеспечение результативности; создание общности видения; усилия по ориентации на клиента; развитие новых возможностей бизнеса; демонстрация профессионального мастерства; демонстрация личной эффективности и смелости; мотивация, тренинг и развитие персонала; ценность различий.

В компании *PepsiCo* модель лидерских компетенций включает: принятие решений, инновации; результативность; создание среды; мотивация других; влияние и кооперация; рост

¹ См.: Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом. М.: Дело, 2013. С. 223.

² Grof A. Communication in the creation of corporate values // Corporate Communications: An International Journal. 2001. 6 (4). P. 193–198.