

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОРПОРАЦІЯХ

Анотація. У статті розглянуто напрями формування інноваційної корпоративної культури. Виділено інструменти діагностики стану інноваційного клімату компанії як середовища здійснення інноваційної діяльності. Охарактеризовано шляхи забезпечення візуалізації та реалізації інноваційних цінностей корпоративної культури.

Ключові слова: напрями формування інноваційної культури, інноваційний клімат, інноваційні цінності корпорації.

Вступ. Корпоративна культура — це ключова філософія та ідеологія об'єднаних у корпорацію організацій, яка поєднала у собі організаційні культури своїх членів (структурних підрозділів) і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище корпорації [1].

Інноваційна культура — важлива внутрішня складова середовища корпорації, яка створює суттєву конкурентну перевагу в разі відповідності цілям інноваційного розвитку компанії та домінування її цінностей у нормах поведінки персоналу. Існує думка, що культура взагалі є найважливішою складовою компанії, що координує її діяльність і дозволяє їй досягати своїх показників діяльності [2].

Культура виконує багато важливих функцій. Чітко визначені цінності корпоративної культури викликають довіру та більшу прихильність споживачів, чітко регламентують роботу та збільшують бажання працювати в такій організації. Крім того, такий важливий інститут ефективного корпоративного управління, як лідерство уможливило свою реалізацію саме через встановлення прогресивних цінностей, норм поведінки, заходів і засобів впливу [3].

Аналізу проблем змісту та складових інноваційної культури присвячено роботи таких дослідників, як Е.Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Уотерман, В. Сате, Е. Елвессон, Г.Морган та ін. Значну увагу також приділено дослідженням питань діагностики та створення інноваційної культури в компаніях [2, 4—10]. Важливе місце серед них займають і розробки щодо шляхів, заходів та інструментів її формування, які розглядаються переважно з точок зору погляду на інноваційну культуру як на різновид корпоративної культури, або як фактор впливу на інноваційну діяльність. На наш погляд, формування інноваційної культури вимагає комплексного врахування зазначених заходів, оскільки, інноваційна культура та інноваційна діяльність корпорації знаходяться під постійним взаємовпливом. Так, інноваційна культура знаходить своє відображення у реалізації всіх інновацій у корпорації. Одночасно, підходи в організації інноваційних процесів впливають на формування інноваційної культури в компанії.

Постановка задачі. Виходячи із вказаного, заходи з формування інноваційної культури мають охоплювати як безпосередньо корегування та культивування інноваційних цінностей у корпорації, так і створення відповідних умов, що уможливають та стимулюють реалізацію таких цінностей. Тому, **метою** даної статті є визначення та характеристика напрямів формування інноваційної культури в корпораціях. **Завданнями** даного дослідження є аналіз необхідних заходів із розбудови сприятливих умов для інноваційної діяльності в корпорації, у тому числі донесення цінностей інноваційної культури до всіх співробітників та інших стейкхолдерів корпорації.

Результати. На наш погляд, при формуванні інноваційної культури в корпорації слід робити наголос на двох наступних напрямках:

- 1) проголошення інноваційних цінностей у корпоративній культурі;
- 2) культивування інноваційних цінностей через створення сприятливого середовища для творчої, інноваційної діяльності.

Зазначені два напрями є взаємопов'язаними та знаходяться під взаємовпливом, оскільки сприятливі для інноваційної діяльності умови є фактором підтвердження та закріплення корпоративних інноваційних цінностей, а сприйняті персоналом інноваційні цінності покращують шанси (умови) для активізації інноваційної діяльності. Одночасно, ці два напрями не обумовлюють автоматичної появи одного при наявності іншого, вимагають цілеспрямованих зусиль для їх реалізації і тому розглядаються окремо.

Цінності корпоративної культури — сприйняття важливості тих або інших принципів організації роботи, підходів до прийняття рішень; погляди на дії, їх оцінки, що домінують у корпорації та розділяються більшістю співробітників.

Візуалізація інноваційних корпоративних цінностей має здійснюватися через чітке формулювання місії компанії, інноваційної стратегії, а також через проголошення та включення у корпоративні документи переліку інноваційних цінностей і принципів реалізації інноваційної діяльності.

Як приклад, можна навести місію корпорації Сони (Sony):

— створення робочого місця, де інженери зможуть відчувати радість від технологічної інновації, усвідомлювати свою місію перед суспільством і працювати із задоволенням для душі;

— прямування до динамічної діяльності в технології та виробництві для відродження Японії та підвищення національної культури;

— застосування передових технологій у житті широкого загалу.

Важливе значення для офіційного проголошення інноваційних цінностей є їх включення в корпоративні документи: Корпоративний Кодекс, Етичний Кодекс, Кодекс корпоративної культури. Зазвичай, складовими Корпоративного кодексу є: загальні положення корпоративної ідеології; місія корпорації, її міфи; організаційна структура корпорації; мета та завдання корпорації; сфера відповідальності перед співробітниками, партнерами, клієнтами; внутрішня політика: кадрова, соціальна, міжособової поведінки, обов'язки керівника та співробітників, соціальний пакет, зовнішній вигляд, етичні норми спілкування, поведінка в публічних місцях і з представниками ЗМІ, політика нерозголошення внутрішньої інформації; ритуали та традиції: ритуали посвяти, кар'єрне зростання, заохочення та стягнення, проведення та участь у тренінгах, семінарах, конференціях, корпоративні свята; висновки; додатки [11].

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі функції:

- управлінську — регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

- розвитку корпоративної культури в організації — висвітлюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;

- репутаційну — формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість [12].

Таким чином, включення в Корпоративні кодекси позицій, що формують інноваційні цінності в корпораціях, є дуже важливою складовою формування інноваційної культури. Так, наприклад, відома німецька компанія Хенкель (Henkel) у Кодексі корпоративної культури позиціонує інновації як одну з складових стратегії свого розвитку [13].

Будь-які компанії мають свої легенди та героїв, які відбивають систему цінностей у культурі організації. Вище керівництво може впливати на формування системи цінностей через підтримку та акцентування на відповідних історіях і легендах, що підтверджують пріоритет інновацій у корпорації. Наприклад, компанія Елетроник дата системс (Electronic Data Systems) розробила історії про свої проблеми та успіхи, а також довгостроковий план як основу для створення нових історій, що будуть демонструвати підтримку інноваційних планів компанії. Така ініціатива була реалізована в межах реконструкції та культурних змін у компанії і спрямована на створення внутрішньої підтримки в організації.

Якщо організація закріпила свою філософію та систему цінностей через включення їх у Корпоративні Кодекси, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;

- впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;

- обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище.

При формуванні системи інноваційних цінностей у корпорації є обов'язковим врахування культурних і ментальних особливостей працівників міжнародних компаній. Важливо усвідомлювати, що культурне коріння людини суттєво впливає на адаптацію до корпоративної культури. Особливого значення це питання набуло у зв'язку з розширенням діяльності транснаціональних компаній.

Для закріплення інноваційних цінностей у корпорації, управлінські рішення мають демонструвати пріоритетність інноваційної діяльності. Тому, топ-менеджменту корпорації слід керуватися наступними рекомендаціями [2].

1. Реалізовувати сильну лідерську позицію по відношенню інноваційної стратегії та портфельних рішень через прийняття чітких рішень у підтримку інновацій.

2. Інтегрувати інновації у базову бізнес-ментальність компанії, що має стати частиною щоденної роботи компанії.

3. Кількість і типи інновацій мають відповідати особливостям бізнесу та специфіці компанії.

4. Зберігати баланс між творчістю та отриманням цінності — креативність без ефективності недоцільні, доходи без творчості короткострокові.

Важливим завданням є забезпечення балансу між інноваційними процесами та поточною діяльністю, що пов'язано із розподілом пріоритетів і ресурсів. Також необхідно відтворити баланс між інноваційними та бізнес-процесами, залучаючи до управління та прийняття рішень у процесі реалізації інновацій як інноваційні підрозділи, так і комерційні, в т.ч. служби маркетингу. Така кооперація можлива

через налагодження ефективних каналів комунікації, ротацію (пересування) працівників між підрозділами, проведення нарад, створення комісій і робочих груп.

5. Нейтралізувати опір інноваціям всередині організації через сприйняття і реалізацію таких настанов:

- потрібно мінятися: вчорашній успіх не означає успіху завтрашнього;
- відкритість перевірці припущень та обговоренню альтернатив існуючих підходів у бізнесі;
- прийняття, прихильність до ризику;
- прийняття невдач із засвоєнням висновків та ініціацією нових спроб впровадження інновацій (Хьюлет-Паккард (Hewlett-Packard) раніше імпровізувала «поминки» провальних проєктів, на яких команда оплакувала невдачу, хвалила спроби, розглядала отримані уроки та зосереджувалася на актуальних питаннях — існуючих і майбутніх проєктах);
- відкритість до нових ідей, у тому числі і зовнішніх (ліквідація синдрому «ви-найдено не тут»).

6. Сприймаючи інновацію як мережу між внутрішніми та зовнішніми агентами, необхідно їх (агентів) ефективно використовувати.

7. Розробка ефективної системи мотивації інноваційної діяльності.

Важливою складовою у формуванні інноваційної культури є робота з персоналом, оскільки саме співробітники виступають джерелом інноваційних ідей, вони прискорюють реалізацію інноваційних процесів або чинять опір впровадженню інновацій.

Управління персоналом при формуванні інноваційної культури складається з кількох складових і починається з підбору персоналу на роботу в організацію.

Перш за все, для створення сприятливого для інновацій середовища необхідно шукати та надавати перевагу при виборі кандидатур новаторам. Виявляти креативних, творчих майбутніх співробітників необхідно на співбесіді, а щоб збільшити вірогідність їх потрапляння на співбесіду, ще раніше, на етапі формулювання вимог до кандидатів при оголошенні конкурсу на посаду. Корисним може виявитися допомога хед-хантерів («мисливців за головами»). За потреби така посада може бути введена до штатного розкладу.

Один з підходів, що продемонстрував свою успішність при підборі креативних працівників, полягає в пошуку не «зручних», з «правильними» відповідями кандидатів, а людей із своїм особистим, не схожим, навіть принципово відмінним від існуючого в компанії, поглядом на підходи до організації інноваційних процесів. Такі працівники примусять замислитися над домінуючими цінностями, привнесуть елементи різноманітності та креативності в організацію. Але, слід звернути увагу на певні умови застосування такого підходу, оскільки він є не самоціллю, а має на меті покращити ефективність протікання інноваційних процесів. Тому, слід наймати працівників, які не просто не вписуються в існуючу культуру, а саме будуть сприяти підвищенню творчої активності. Такі співробітники мають не стільки не сприймати, скільки ставити під сумнів, тобто зважено сприймати, традиційні цінності. Такі кандидати покликані не просто «дратувати», порушуючи спокій та активізуючи оточуючих, вони мають також володіти значними здібностями та знаннями. Кваліфікація такого працівника не обов'язково на сто відсотків має відповідати посаді, але його існуючі компетенції мають надати можливість розв'язати поставлені завдання іншим, нетрадиційним для цієї сфери способом. Слід також звертати увагу на здібності роботи у команді, оскільки реалізувати інновацію самотужки неможливо [2].

Окремої уваги вимагають процеси навчання, підвищення кваліфікації персоналу, участь у різних конференціях, симпозиумах, круглих столах, що пов'язані з реалізацією як технологічних, так і організаційних інновацій.

Чітко визначивши та поставивши завдання кадровій службі щодо типу необхідних працівників, посиляється чіткий сигнал про пріоритет і важливість інноваційних цінностей у корпоративній культурі.

Одним з основних завдань при формуванні інноваційної культури є створення для персоналу сприятливого для інновацій середовища роботи.

Зазначена складова передбачає ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Крім того, робоче місце, а бажано, і весь офіс (робоче приміщення) мають створювати атмосферу, сприятливу для творчості. З цією метою будівлі компанії проєктуються з середини та зовні візуально та психологічно привабливими через ефективне комбінування кольору, світла та простору.

Для забезпечення максимального можливого потоку нових ідей потрібно створити в корпорації систему управління ідеями. Така система для ефективного функціонування має враховувати ряд принципів [4]:

1. Система має вміти запитувати та отримувати ідеї від кожного (продавців, технічних працівників, постачальників, адміністраторів, працівників спостереження, менеджерів різних рівнів, тимчасових робітників, звільнених і нових співробітників).

2. У випадку наявності ідеї, має бути зручний і швидкий спосіб її повідомити. Для цього необхідний спеціальний співробітник, який буде займатися реєстрацією та перенаправленням у потрібному напрямку нових ідей.

3. Необхідно якомога швидше реагувати на нову ідею. Реакція має демонструвати дійсну зацікавленість з метою збереження мотивації висувати нові ідеї й надалі.

4. До розгляду ідей залучати інноваційних лідерів, які спроможні оцінити ідею не лише за фінансовими показниками, а також з точки зору майбутніх перспектив, які не завжди очевидні з першого погляду.

5. Якщо ідея виявляється успішною, обов'язково матеріально винагороджується автор. Якщо ні, автор має отримати підтримку або моральну винагороду, і ні в якому випадку критику або приниження.

6. Мережа передачі ідей має не співпадати з існуючою ієрархією, щоб запобігти міжособовим конфліктам і конфліктам інтересів.

7. Обов'язково мають враховуватися особливості культури компанії.

Збереженню цінних радикальних ідей для збільшення шансів їх успішної реалізації може сприяти створення інкубатору для низьковитратного початкового розвитку перспективних ідей до стадії, коли вже можна буде її представити на більш переконливий розгляд вищому керівництву, маючи вже значно більші шанси отримати фінансування, ніж на етапі сформульованої ідеї. Також є важливим гарантування окремим бізнес-одиницям обов'язкового розгляду нових ідей, навіть у випадку їх поки що невизначеної перспективи.

Головне при побудові системи заохочень — забезпечити мотивацію працювати в напрямку, що відповідає встановленим цілям компанії. Після встановлення цілей визначаються індивідуальні та групові заохочувальні контракти, що встановлюють зв'язок між продуктивністю та винагородою. Залежно від сфери та особливостей діяльності компанії заохочуються ті або ті показники діяльності. Важливим при побудові заохочувальної системи є також адаптація до внутрішньої культури компанії, що передбачає врахування стилю діяльності та домінуючих цінностей.

Якщо компанія заохочує кількість введених на ринок інновацій, вона має бути готовою до зосередження уваги розробників на поліпшуючих, а не радикальних, інноваціях. Якщо оцінюються дохід на одну акцію, може бути прийнятим рішення про відмову від інвестицій для збереження запланованого показника.

Побудова системи мотивації інноваційної діяльності має враховувати такі чотири елементи: заохочення, пов'язаного з результатами діяльністю; пристрасного захоплення діяльністю, отримання визнання, досягнення встановленої цілі [2].

Стимулювання інновацій може здійснюватися через заохочення, що часто передбачає застосування бонусів. Наприклад, компанія Філіпс (Philips) надає бонуси залежно від виконання плану по даті випуску продукту, встановленої до початку проекту. Фольксваген (Volkswagen) заохочує групи проектування залежно від результативності, що передбачає контроль як термінів виконання, так і дотримання бюджету.

Застосування в якості показника ефективності — прибутковість — ускладнюється для інноваційних підрозділів, по-перше, тим, що вони, на відміну від комерційних служб, віддалені від кінцевого результату реалізації продукції, а по-друге, об'єктивніше прибутковість враховувати за кілька періодів, оскільки вона з часом зростає, але мотивація має бути максимально наближеною в часі до конкретного отриманого результату.

Визнання застосовується після реалізації інноваційного проекту і зазвичай є додатковим мотивуючим фактором, який не передбачається контрактом або угодою. Це може бути престижне призначення, запрошення на приватну зустріч з керівництвом, квитки на концерт або спортивний матч.

Захоплення роботою є самостійним потужним внутрішнім мотиватором до здійснення інновацій, який зустрічається у людей високопрофесійних, що є добре обізнаними щодо галузевих технологій і відчувають свою спроможність їх вдосконалити до самих високих стандартів. Така захопленість є частіше притаманною окремим фахівцям, але також може стимулюватися компанією для створення відповідних умов по самореалізації працівників на своїх робочих місцях.

Оскільки радикальні інновації важко піддаються опису та формалізації, що ускладнює прив'язку до кінцевих результатів і, відповідно, застосування заохочення, то частіше в таких випадках застосовують визнання.

Найчастіше цілі використовуються як орієнтири при розрахунку розміру групового заохочення. По завершенню проекту застосовується також суб'єктивна оцінка (керівника, комісії або інших членів команди) для прийняття рішення щодо видів визнання індивідуальних заслуг окремих виконавців проекту.

Висновки. Таким чином, з метою формування сприятливого клімату для розвитку інноваційної культури в корпораціях, необхідно:

1. Створити в корпорації сприятливу для інновацій атмосферу через проголошення, розповсюдження та демонстрацію прихильності настановам, що визнають необхідність реалізації інновацій, підтримують ініціативний і творчий підхід до виконання роботи.
2. Впровадити дієві механізми матеріального та морального заохочення інноваційної діяльності.
3. Забезпечити навчання, підвищення кваліфікації у сфері управління та здійснення інноваційної діяльності.
4. Здійснювати ефективний розподіл і забезпечення необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами інноваційні структурні одиниці.
5. Налагодження співпраці між підрозділами, в тому числі через створення тимчасових робочих груп, програм навчання, ротацію кадрів, використання сучасних технологій управління [14].

Таким чином, першочерговими завданнями при розбудові інноваційної культури виступають: формування інноваційного мислення у керівників корпорації, забезпечення компанії спеціалістами інноваційного типу, адаптація організаційних умов і приведення їх у відповідність вимогам, необхідним для здійснення інноваційної діяльності.

Для активізації інноваційних процесів у корпорації необхідно створювати ефективну комплексну систему мотивації, формувати співробітників як самостійних, відповідальних та ініціативних особистостей, оцінювати співробітників з точки зору їх професійності та потенціалу розвитку, орієнтувати всі процеси на досягнення цілей організації, а не її окремих працівників.

Змінити культуру за один момент неможливо. Необхідно примусити людей змінювати їх спосіб роботи, її сприйняття, — ті наголоси в роботі, на які працівники звертають увагу та які будуть обговорювати. Поступово інноваційні цінності розповсюдяться в організації та стануть домінуючими в корпоративній культурі, перетворивши її на інноваційну.

Окреслене в статті коло заходів, спрямованих на формування інноваційної культури в корпораціях, у зв'язку із комплексністю та пов'язаністю практично з функціонуванням усіх підсистем компанії, не може претендувати на вичерпність свого переліку. Вимагають подальшого дослідження питання особливостей застосування розглянутих інструментів залежно від специфіки інноваційної діяльності та обраних інноваційних стратегій корпорацій, використання різних систем мотивації та координації роботи різних підрозділів.

Література

1. Серкіс Ж. Нові підходи до управління сучасною освітньою організацією // Соціальна психологія. — 2003. — №1. — С. 140—148.
2. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Тони Давила, Марк Дж. Эпштейн, Роберт Шелтон ; пер. с англ. О. И. Зори ; под науч. ред. Т. Ф. Козицкой. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 288 с.
3. 10 Reasons to Design a Better Corporate Culture / James L. Heskett, W. Earl Sasser, Joe Wheeler. — December, 22. — 2008.
4. Инновации как формула роста: новое будущее ведущих компаний / Роберт Б.Такер ; [пер. с англ. А. Анкудинова]. — М. : Олимп-Бизнес, 2006. — 240 с.
5. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 348 с.
6. Корпоративна культура : навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
7. Новальська Н.І. Механізм формування корпоративної культури / Н.І. Новальська // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 7—8. — С. 12—15.
8. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 284 с. (Высшее образование : осн. 1996 г.).
9. Piter Senge et al. The Dance of Change : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations / Piter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith: CURRENCY BOOK.— 1999. — 596 p.
10. Scheinberg S. What is an innovation culture? / S.Scheinberg // Формування інноваційної культури в українських університетах : практ. посіб. / За ред. Н.Я. Качмар-Кос. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. — 124 с.
11. Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів / В.П. Кубко // Труды Одесского политехнического университета. — 2008. — вып. 1 (29). — С. 314—317.

12. Кодекс корпоративной этики: каждой компании — свой кодекс Портал ITeam: Технологии корпоративного управления [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227/

13. Офіційний сайт компанії Хенкель. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.henkel.ua/innovation-88.htm>

14. *Соболева Т.А.* Инновационная культура как катализатор инновационных процессов в экономике / Т.А. Соболева // Матеріали міжнародного симпозиуму «Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні: формування, досвід, напрямки наближення» (2—3 червня 2011р., м. Київ) — К. : Фенікс, 2011. — С. 265—266.

Стаття надійшла до редакції 07.11.2012 р.