

УДК 331.101.3

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

О. Осідач

Львівський національний університет імені Івана Франка

Для успіху інноваційних процесів важливо створити у підприємстві таке середовище, яке б скеровувало працівників на пошук та втілення новинок. Мова йде про подолання протиріч в організації інноваційного підприємства, інструменти, норми та способи поведінки, структуру. Українським підприємствам, які традиційно тяжіють до лінійно-функціональних структур управління із значною централізацією функцій управління, варто взяти до уваги, що базовою цінністю інноваційно успішного підприємства є свобода працівників - творців нового.

Ключові слова: інноваційне підприємство, інноваційна культура, підприємницька культура.

Інноваціям та інноваційній діяльності підприємств в Україні за останнє десятиліття присвячено чимало наукових праць. Особливу увагу приділяють питанням стимулювання науки, пошуку взаємовигідного партнерства науки та бізнесу, ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, ролі держави у підтримці інноваційних процесів. Проте майже нерозвинутим залишається питання особливостей формування організаційної культури, яка націлює підприємство на інновації.

Для успіху інноваційних процесів вирішальними є не лише знання, досвід, інвестиції, а й умови здійснення інновацій. Для цього керівники підприємств повинні створити таке середовище, у якому цінності та поведінка скеровують працівників на пошук та впровадження новинок. Якщо це вдається то говорять про підприємницьку культуру, яка сприяє інноваціям, тобто інноваційну культуру.

Підприємницька культура базується на спільних, частково не озвучених припущеннях та позиціях щодо основних запитань працівників, як наприклад: «Як повинно бути зорганізоване підприємство? Як повинні поводитись працівники один з одним? Як спілкуватись між собою? Який результат та вклад визнаються?» На цих основних позиціях розвивається культура, яка виражається у цінностях, нормах та способі поведінки. І завдання керівництва полягає у їх втіленні та закріпленні у підприємстві.

У новоствореному підприємстві ще не існує ніякої культури. Працівниками «рухають» візія та цінності засновників. Невелика команда високо мотивованих фахівців працює над спільною ціллю; робота виражається через емоції та особистий виклик. Якщо команда успішна, то відкриваються нові ринки та розширюється набір продуктів – «початківець» перетворюється у стабільне підприємство. Проте із зростанням підприємства посилюється конкурентний тиск і керівники змушені вживати заходи для підвищення ефективності та зниження витрат. Утворюються

структури із чітко визначеними процесами та шляхами прийняття рішень. Працівники у роботі націлені на ефективність. На цьому етапі важливо зберегти інноваційний дух, оскільки із наростаючою величиною підприємства втрачається прозорість прийняття рішень та протікання процесів. Стремління окремих працівників до звань та влади загрожує відтіснити цілі підприємства на задній план: зменшується готовність до ризику, усе нове сприймають із острахом та обережністю. Так утверджується культура, при якій майже не залишається місця для творчості та інновацій.

«Інноваційно сильні» підприємства мають справу із протиріччям: інновацій виникають за наявності свободи та творчого хаосу, а для забезпечення фінансової стабільності необхідні структури та чіткі шляхи прийняття рішень. Працівникам для здійснення інновацій потрібно надати якомога більше свободи, а контрольні механізми одночасно повинні дбати про те, щоб їхні ініціативи не спричиняли надто високих витрат.

Як може підприємство обійти цю дилему? Першим і вирішальним кроком є усвідомлення того, що мова йде про протилежності. Протилежності є частиною людської природи. Вони присутні і у кожному підприємстві, їх вважають невирішеними – ними можна лише добре управляти.

Європейська культура при розв'язанні суперечностей тенденційно тяжіє до «або-або». Такий спосіб мислення творить та цементує протиріччя і стає перешкодою для різноманіття ідей та можливостей. Східні культури навпаки вибирають підхід «і-і». Найвідоміший приклад для цього є китайські Інь та Янь. За цим підходом у частини цілого інтегруються змішані форми, при яких протиріччя згладжуються. Час від часу із певною часткою везіння це «і-і» разом із творчістю та фаховістю веде до інновацій, які поєднуються у продуктах із видимими суперечливими властивостями. Наприклад, до середини 70-х років спортсмени-аматори стояли перед дилемою купувати куртку з водовідштовхуючого не «дихаючого» матеріалу, або з «дихаючого», але не водовідштовхуючого. Нові матеріали перетворюють ситуацію «або-або» у «і-і». Сучасний спортивний одяг для відкритого повітря є одночасно і водовідштовхуючим і «дихаючим».

Західні науковці пропонують спосіб вирішення дилеми протилежностей в інноваційній діяльності. Його суть зводиться до визначення протилежних полюсів і аналізу їхніх позитивних та негативних впливів. Метою є не виключення негативних ефектів, а використання позитивних впливів. Керівник повинен бути свідомий того, що завжди існують питання, які вирішити практично не можливо, вони складаються із суперечностей, які залежать одна від одної. Перший крок полягає в тому, щоб їх розпізнати, визначити протилежні полюси і опрацювати їхній позитивний та негативний вплив. Полюси та їхній вплив заносять у графік з квадратами (рис.1). Далі потрібно зрозуміти динаміку протилежних полюсів. Це можна пояснити на прикладі «індивідуум проти команди»: якщо у підприємстві зібралось надто багато індивідуальностей або малих одиниць, які працюють незалежно одна від іншої, то керівництво бере на себе ініціативу для створення команд і рухається у правий квадрат зверху. Працівники тісно співпрацюють у одному напрямку. Проте сильний тиск групи може привести до небажаного конформізму (квадрат справа внизу). Керівництво намагається більше підтримувати ініціативу окремих осіб і рухається на графіку уверх наліво. Так можуть знову утвердитись окремі одиниці і так усе починається спочатку – знову відбувається рух за так званою вісімкую. Це показує,

що керівництво стоїть не перед проблемою, а перед протилежностями. Мета полягає у тому, щоб знайти такий спосіб управління, щоб актуальні потреби були покриті у необхідному обсязі. Коли менеджер це зрозумів, то не буде інвестувати значні кошти в утворення команд або для стимулювання власної ініціативи. Він обиратиме ступінь впливу залежно від ситуації.



Рис.1 Полярний менеджмент на прикладі «індивідуум проти команди»

Суперечності належать до суті інноваційної культури. Особливо проявляються такі протилежності:

дисципліна та настирливість ↔ легкість та гра

Підприємство повинно запропонувати таке середовище, у якому допускаються емоції, є простір для ігор та експериментів. Кожен повинен мати змогу вільно проявити себе, вибрати діяльність відповідно до своїх сильних сторін і жити у своєму особистому робочому ритмі. Правила та розпорядження повинні бути зведені до мінімуму. Таке середовище створює добрі передумови для творчих ідей. Проте цього не достатньо, воно потребує повної протилежності - дисципліни. Люди легко відволікаються і при невдачі тяжіють до того, щоб припинити переслідувати свої наміри. Розчарування та невдачі так само належать до інноваційної діяльності. Щоб породити інновації, команда повинна настирливо переслідувати свої ідеї із дисципліною, яка допускає творчість.

економічний диктат ↔ простір для творчості

Усезростаючий тиск конкуренції вимагає усе коротших термінів розробки інновацій. Нові продукти повинні бути стрімко і з конкурентноздатними цінами виведені на ринок. Це вимагає високої ефективності та процесів, які націлені на швидкі розробки та вихід на ринок. Час та витрати стають важливими оперативними чинниками - творчість та вільний простір більше не мають місця.

Це протиріччя можна гарно представити прикладом гри симфонічного оркестру та джазової групи. Професійні музиканти симфонічного оркестру строго націлені на диригента і точно дотримуються нот, простір їхньої гри обмежений. Проте музиканти у джазі дотримуються лише деяких основних правил: тональності, ритму та черговості гармонії. Початок та закінчення твору записане нотами, а між тим стоїть вільна гра, імпровізація. Вона забезпечує напругу, оскільки постійно твориться щось нове. Під час виконання твору кожен музикант може задавати тон. Публіка є частиною гри – її емоційна реакція надихає музикантів на нові імпровізації.

Подібні емоції переживає група розробників, коли виникає нова продуктова ідея, яка відповідає прихованим потребам ринку. Добрі тестові результати і позитивні відгуки споживачів мотивують групу до високих результатів. У такий спосіб інноваційне підприємство стоїть перед вимогою: поєднати структури для ефективної операційної діяльності із свободою та творчим середовищем. Великий виклик полягає у тому, що організація повинна забезпечити простір для одночасного «життя» цих двох суперечностей. Деякі підприємства обходяться правилами і змушують своїх працівників резервувати певну частину свого робочого часу для творчої діяльності поза основним робочим часом. Деякі фірми відділяють сильно структуровані націлені на ефективність одиниці, від сфер, у яких домінує хаотичний творчий спосіб роботи.

величина підприємства ↔ ударність малої команди

Успішне підприємство підлягає постійному процесові змін: пропозиція продуктів розширюється, кількість працівників зростає. Щоб опанувати операційну діяльність потрібні значні витрати на координацію та контроль, оскільки уже не всі співробітники знайомі між собою. Працівники організовуються за функціями та відділами, контролюються відповідальними особами. Так виникає струнка організація із чіткими шляхами прийняття рішень. Недоліки є очевидними: у залежності від організації шляхи прийняття рішень є довгими, бракує гнучкості і здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Такій організації протистоїть «ударна сила» малих груп, які спільно переслідують єдину ціль. У ідеальному випадку кожен працівник знає особисто своїх колег у робочому середовищі, знає хто і над яким проектом працює, хто які компетенції має. Проектна команда не обов'язково формується керівником, вона утворюється з власної ініціативи. Члени святкують разом успіхи, переживають розчарування та невдачі. Вони добровільно беруть на себе відповідальність за свої наміри. У такій культурі працівники ідентифікують себе із фірмою – успіх підприємства стає особистим успіхом кожного. Із зростанням підприємства стає усе важче підтримувати «фамільярну» культуру, яка будується на особистій відповідальності кожного. Тоді підприємство може вдатись до використання структур із децентральними організаційними формами або відокремити окремі сфери із наданням їм великої свободи.

У західній фаховій літературі можна знайти значну кількість рекомендацій щодо заходів, правил та інструментів щодо створення сприятливого середовища для інновацій. Параметрів формування є багато:

закріплення інновацій у візії: ціль та цінності підприємства націлені на інновації. Візія не ставить в центр монетарні величини успіху, а формулює спільне майбутнє із яким працівники можуть самовизначитись. Цілі, візії та цінності відомі усім

працівникам і постійно присутні у щоденній діяльності підприємства.

зміни: при сильній інноваційній культурі переважно немає потреби в «сформульованих» змінах, які спускають зверху. Зміни належать до щоденної діяльності. Вони відбуваються у тій мірі, яка не погіршує стабільність підприємства.

здатність вчитись: із зростанням та змінами ринку підприємство та його культура розвивається. Процеси і структури адаптуються до нових потреб. Основою для цього є можливості розвитку кожного. Сильна інноваційна культура спонукає працівників до того, щоб розширювати їхні компетенції і стимулює особистий розвиток.

особиста відповідальність замість структур: замість контролю наступає особиста відповідальність кожного. Працівники замість того, щоб виконувати вказівки, добровільно беруть на себе відповідальність за наміри і вибудовують необхідні тимчасові структури. Групи, які самостійно організовуються є більш дієвими, ніж проектні групи, які сформовані за функціональною ознакою.

посади та ієрархія: ієрархії є плоскими. Працівники не домагаються у першу чергу влади та керівних функцій. Визнання та статус кожного залежать від соціальних та фахових здібностей, від результату та готовності виконувати завдання. Чим вищим є внесок кожного в успішний результат, тим вищим є його визнання і йому легше залучити інших у свої плани. Посади є важливими для комунікації із зовнішнім середовищем - клієнтами, постачальниками або іншими групами.

комунікація: шляхи комунікації є прямими і не пролягають через кілька рівнів ієрархії. У ідеальному випадку кожен працівник знає колег у своєму робочому середовищі, знає про їхній фаховий рівень та актуальні проекти інших. Працівники у достатньому обсязі поінформовані про стратегії, цілі та стан підприємства.

зворотній зв'язок та толерантність до помилок: відкрита та справедлива культура зворотного зв'язку дозволяє працівникам розпізнати свої сильні та слабкі сторони і позитивно розвиватись далі. Помилки є складовою частиною роботи і не оцінюються як особиста невдача.

довіра: підприємство виходить з того, що працівники мають внутрішню мотивацію до створення нового. Вони готові продуктивно працювати на результат і активно діяти задля спільної цілі. Вони отримують задоволення від успіху, а не від посади та грошей.

задоволення і розчарування: працівники мають радість в роботі, спільно святкують успіхи і переживають розчарування. Гнучкий графік роботи забезпечує дотримання індивідуального балансу «робота-життя».

системи стимулювання і участі: продуктивність праці та творчий підхід визнаються та винагороджуються. Участь у підприємстві, наприклад, як власника акцій, робить працівника спів-підприємцем. Він ставить перед собою вищі цілі і працює на своє «власне» підприємство.

Отже, українським підприємствам, які традиційно тяжіють до лінійно-функціональних структур управління із значною централізацією функцій управління, варто відреагувати на нові виклики суспільно-економічного розвитку і формувати сприятливе для інновацій середовище. Адже, як випливає з усього переліченого вище, базовою цінністю інноваційно успішного підприємства є свобода працівників - творців нового.

-
1. Boutellier, R., Gassmann, O.; von Zedtwitz, M. Managing Global Innovation: 3. Auflage. - Springer: Berlin, Heidelberg, New York, 2008

2. Dürmüller, C. Cross Industry Innovation: Der lohnende Blick über den eigenen Gartenzaun//Innovation Management. – 2007. - März/Juni. - Nr. 1.
3. Gassmann, O., Kobe, C. Management von Innovation und Risiko, Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen: 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. - Springer: Berlin, New York, Tokyo, 2006.
4. Gassmann O., Sutter P. Praxiswissen Innovationsmanagement. – Carl Hanser Verlag München, 2008
5. Johnson, B. Polarity Management, HRD Press Inc.: Massachusetts, 1992.
6. Osswald, K. Konzeptmanagement. - Springer: Berlin, Heidelberg, New York, 2002.
7. Schlicksupp, H. (2004): Innovation, Kreativität und Ideenfindung: 4. Auflage. - Vogel Business Media: Würzburg, 2004.

FEATURES OF FORMATION OF INNOVATION CULTURE IN ENTERPRISE

O. Osidach

Ivan Franko National University of Lviv

For the success of innovation processes in the enterprise it is essential to create an environment which would direct the staff to find and implement new products. These are the overcoming of contradictions in organization of innovative enterprises, instruments, norms and behaviors structure. For Ukrainian companies, which traditionally tend to be linear-functional management structures with considerable centralization of management functions, it is necessary to take into account that the core value of successfully innovative enterprise is the freedom of workers.

Keywords: innovative enterprise, innovation culture, entrepreneurial culture.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

О.Осідач

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

Для успеха инновационных процессов важно создать на предприятии такую среду, которая бы направляла работников на поиск и воплощение новинок. Речь идет о преодолении противоречий в организации инновационного предприятия, инструментах, нормах и способах поведения, структуре. Украинские предприятия, традиционно тяготеют к линейно-функциональным структурам управления со значительной централизацией функций управления, следует принять во внимание, что базовой ценностью инновационно успешного предприятия является свобода работников - создателей нового.

Ключевые слова: инновационное предприятие, инновационная культура, предпринимательская культура.