

УДК 330.354

## К ВОПРОСУ О ВЗАИМОСВЯЗИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

© 2011

*Ж.А. Мингалева*, доктор экономических наук, профессор

*Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь (Россия)*

Ключевые слова: инновации, креативность, корпоративная культура, система вознаграждения, конкурентоспособность.

Аннотация: В современных условиях ключевым фактором конкурентоспособности становится непрерывный процесс инноваций. На уровень инноваций в фирме влияют разные факторы, среди которых особое место занимают корпоративная культура, поощрение инноваций и система вознаграждения. В статье исследованы статистические взаимосвязи между корпоративной культурой, системой поощрения инноваций и общей системой вознаграждения. Статистически показано, что сила корпоративной культуры связана с системой поощрения инноваций. Подтверждено, что инновационное развитие опирается на систему поощрения и сильную корпоративную культуру.

Обеспечение научно-исследовательской деятельности и инновационной активности становится в последнее время все более важным объектом внимания и заботой руководства тех фирм и компаний, которые заинтересованы в поддержании своей конкурентоспособности в глобальных условиях, а также в обеспечении надежных условий для развития своих фирм. При этом, существует множество видов и типов инноваций, каждый из которых оказывает сильное влияние на все аспекты организационной жизни.

Зарубежные исследования [1, 2-6] факторов инновационного успеха показали, что руководство наиболее активно развивающихся компаний четко придерживается идеи об обязательности для успешного корпоративного конкурентного развития новаторства и инновационной активности большинства членов своей организации. Организации могут получить конкурентное преимущество только при текущем эффективном управлении и одновременном создании новшеств на будущее. Таким образом, инновации очень важны для любой фирмы как часть профессиональных качеств, которые определяют успех компании на рынке. В данном контексте основной вопрос заключается в том, как стимулировать инновации и какие факторы влияют на инновации в фирме.

Последние исследования зарубежных авторов [1, 6, 7] показывают, что организационного успеха в целом позволяет добиться, прежде всего, индивидуальное новаторство. В свою очередь, индивидуальное новаторство сильно зависит от мотивированности работников на создание и внедрение новшеств, когда они берут на себя инициативу в изобретательстве и инновациях. Работники могут непосредственно повысить эффективность ведения бизнеса, рождая новые идеи и используя

их как элементы для нового продукта, нового технологического процесса или услуги. При этом непрерывное новаторство требует особой культурной основы, которая должна создаваться и поддерживаться в организации и которая проявляется в том, как люди руководят и как подчиняются.

Механизм воздействия корпоративной культуры на инновации, с одной стороны, весьма прост для понимания, но одновременно и весьма сложен для практической реализации. Для описания этого воздействия рассмотрим корпоративную культуру в общем виде и будем трактовать ее как систему общих ценностей организации, которые определяют, что важно для организации в целом и ее отдельных сотрудников, а также как совокупность норм и правил поведения, которые регулируют соответствующее поведение и взаимоотношения у членов организации. Корпоративная культура формирует поведение работников и влияет на действия индивидов. В результате этого, соответствующие культурные нормы и ценности становятся сильными средствами стимулирования изобретательности и новаторства. При этом каждая организация имеет уникальную культуру, которая задает форму, уровень и темп инноваций, формирует инновационную конкурентоспособность фирмы.

Корпоративная культура вносит в развитие организации важные ценности и нормы, обеспечивающие позитивное отношение членов организации к инновациям и новаторству (т.е. создает восприимчивость к инновациям или так называемую инновационную восприимчивость [8]), а также создающие психологические и организационные предпосылки для успешного новаторства (некоторые из этих предпосылок и условий представлены на рис. 1).

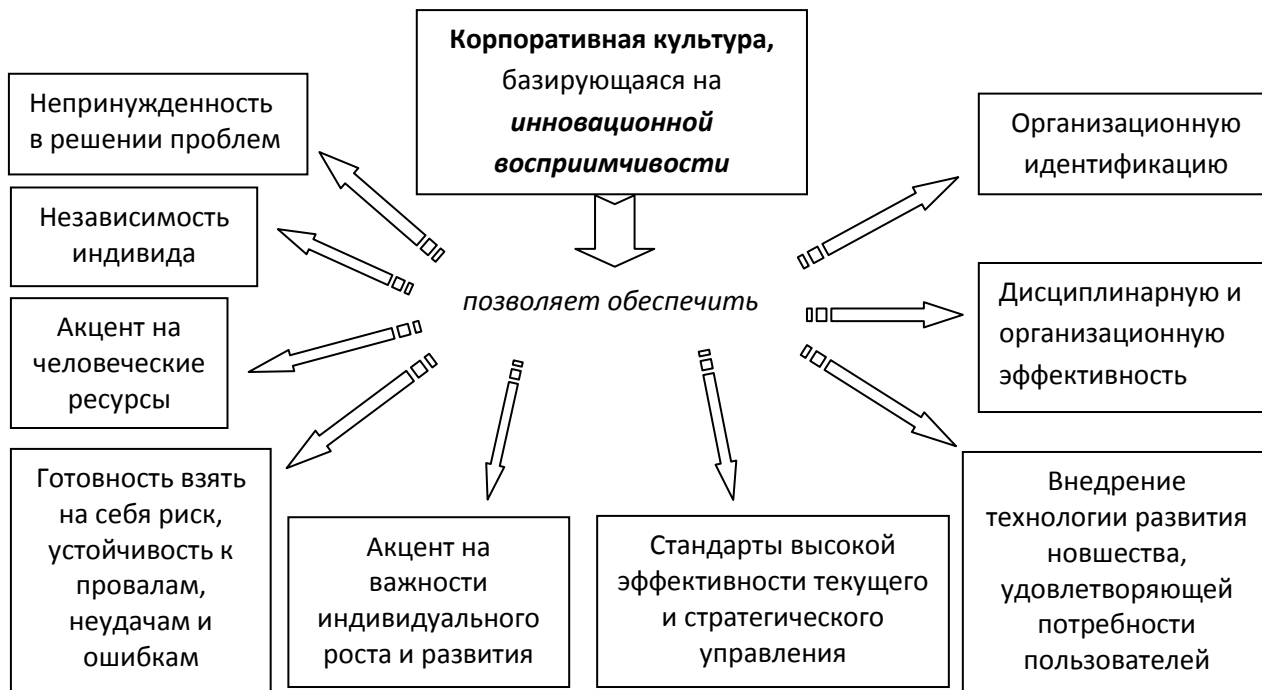


Рис. 1. Организационно-психологические и индивидуально-психологические эффекты создания в организации корпоративной культуры, восприимчивой к инновациям.

Наибольшая сложность заключается в том, чтобы создать культуру, поддерживающую и способствующую креативности и новаторству. То, что компания была новаторски однажды не гарантирует, что новаторство будет продолжительным. Корпоративная культура, которая поддерживает инновации, имеет несколько важных черт, одной из которых является толерантность провалу. В этом случае провал рассматривается в первую очередь как источник информации и, следовательно, такая неудачная деятельность не наказывается, особенно если провал повлек за собой новые инициативы, успешные решения и т.д. При этом работники могут быть даже награждены, поощрены, мотивированы, чтобы продолжить исследования и поиск, превратить возникающие идеи в новые продукты и услуги. Отношение руководства и коллектива фирмы именно к провалам, отражает, по мнению зарубежных исследователей, адекватность подхода к управлению трудовыми ресурсами в практике современного кадрового

менеджмента. Таким образом, важнейшей ценностью, которую выделяют и зарубежные исследователи инноваций, и менеджеры инновационно активных фирм [3-6], и которую нужно развивать в организационной культуре, чтобы обеспечить инновационное развитие, является восприятие поражения не как ошибки, неудачи, за которую нужно наказывать, а как части обучающего и экспериментального процесса, как это происходит в фундаментальных науках, но до последнего времени было не приемлемо в психологии менеджмента, нацеленного на прибыль.

Данный вывод подтверждается результатами исследования, проведенного в марте 2008 г. И.Начинович, Л.Галетик и Н.Кавлек. В опросе участвовали 68 хорватских фирм с численностью занятых более 500 человек, охватывающих все сектора экономики, формы собственности и организационно-правовые формы. Анкетирование включало вопросы в области корпо-

Таблица 1. Отношение фирмы к провалам в исследованиях и инновациях.

Провал рассматривается как возможность для поиска и улучшения	Структура ответов от всего количества опрошенных фирм, %	Форма собственности		
		Частный местный капитал	Частные, иностранный капитал	Государственная собственность
Обычно нет	7,35	6,90	12,50	0,00
Иногда	16,18	20,69	8,33	20,00
Часто	60,29	62,07	50,00	73,33
Всегда	16,18	10,34	29,17	6,67
Всего	100,00	100,00	100,00	100,00

Таблица 2. Отношение между системой премирования и новшествами.

Инновации награждаются поощряются	воз- и	Структура ответов от всего количества опро- шенных фирм, %	Форма собственности		
			Частные, местный капитал	Частные, иностраный капитал	Государственная собственность
Никогда		2,94	6,90	0,00	0,00
Обычно нет		19,12	24,14	16,67	13,33
Иногда		29,41	27,59	25,00	40,00
Часто		39,71	34,48	41,67	46,67
Всегда		8,82	6,90	16,67	0,00
<i>Всего</i>		<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Таблица 3. Взаимосвязь между системой вознаграждения за новаторство и силой корпоративной культуры.

Сильная кор- поративная культура	% от опро- шенных фирм	Инновации обусловлены корпоративной культурой и вознаграждаются				
		никогда	обычно нет	иногда	часто	всегда
Нет	1,33	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00
Обычно нет	10,62	50,00	38,46	15,00	3,70	0,00
Загрудняюсь ответить	34,07	0,00	30,77	40,00	37,04	16,67
Обычно да	35,84	50,00	30,77	25,00	48,15	16,67
Да	18,14	0,00	0,00	15,00	11,11	66,67
<i>Итого</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

ративной культуры, системы вознаграждения, инновационного поведения и общую информацию о фирме. Как показали результаты опроса, наиболее терпимое и позитивное отношение к провалам в исследованиях, разработках и инновациях показывают организации, относящиеся к государственному сектору экономики (см.табл.1) [9].

Как видно из данных таблицы 1, наиболее лояльными (около 80% от общего числа) к провалам в нововведениях, изобретательстве и поиске являются компании с государственной формой собственности, которые воспринимают провал как возможность для дальнейшего обучения и поиска, а наименее либеральны – компании с частным иностранным капиталом, где у 12,5% провал всегда трактуется как отрицательное явление.

Ряд зарубежных экономистов четко доказали, что система наград (в том числе премий) является лучшим из существующих механизмов стимулирования инноваций, особенно в тех случаях, когда размер награды мог бы быть связан с социальной ценностью инноваций [10].

Система вознаграждений – основной метод достижения контроля, так как она определяет отношения между организацией и индивидуумом – при правильно организованной мотивационной системе желаемое поведение будет вознаграждено и таким образом работники будут мотивированы продолжать и дальше также

действовать. Строя соответствующую систему мотивации кадров, фирма сможет развивать организационную культуру на основе инновационной ориентации, что приведет к более высокому уровню внутрифирменных исследований и инноваций, а также сформирует устойчивое инновационно ориентированное поведение сотрудников.

При этом создание корпоративной культуры, способствующей новшествами, нужно начинать, по мнению многих исследователей именно с создания соответствующей системы наград. Система наград – важная составляющая в управлении инновациями в компании. Для успеха фирмы необходимо вознаграждать новаторов за их вклад, награждать людей, которые работают как индивидуально, так и совместно. Различные системы вознаграждения могут стимулировать разные аспекты новаторства в компании.

Чтобы способствовать инновациям, каждую инновацию нужно адекватно вознаграждать. Исследование опыта Хорватии показало, что многие фирмы пытаются постоянно поощрять инновации, но устойчивость системы поощрения зависит от формы собственности (см.табл.2) [9].

Как видно из данных таблицы 2, в Хорватии инновации лучше поощряются в частных фирмах с иностранной формой собственности (58%). Затем следуют государственные фирмы (46,67%). И самый низкий

Таблица 4. Взаимосвязь между системой вознаграждения за новаторство и организационным развитием на основе инноваций.

Система премий используется в качестве элемента стимулирования организационных изменений	% опрошенных фирм	Новые и усовершенствованные способы ведения бизнеса всегда принимаются				
		никогда	обычно нет	иногда	часто	всегда
Нет	9,04	100,00	6,67	10,64	6,10	12,50
Обычно нет	15,82	0,00	26,67	17,02	4,88	37,50
Затрудняюсь ответить	37,09	0,00	40,00	44,68	43,90	9,38
Обычно да	29,38	0,00	26,67	17,03	39,02	25,00
Да	8,47	0,00	0,00	10,64	6,10	15,63
<i>Итого</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

процент фирм, постоянно поощряющих инновации (41%) – предприятия с местным капиталом.

При этом, как показывают исследования, важное значение для развития системы поощрения инноваций имеет «сила» корпоративной культуры. Как показали результаты указанного исследования, прослеживается четкая взаимосвязь между системой вознаграждения за новаторство и силой корпоративной культуры (см. табл.3) [9].

Как видно из табл.3, сотрудники 54% опрошенных фирм указали, что их фирмы имеют сильную корпоративную культуру, которая обеспечивает поддержание системы постоянного поощрения инноваций и является одной из главных ценностей поощряющих инноваций. С другой стороны, 66,7% фирм, которые всегда поощряют инновации имеют, по их признанию, сильную корпоративную культуру [9].

Еще одним интересным вопросом, связанным с формированием адекватной современным требованиям инновационного развития системы поощрения за новаторство и креативность, является исследование взаимосвязи позитивных изменений в деятельности компаний, полученных на основе организационных инноваций и системой премирования за нововведения. Как показывает изучение этого вопроса, здесь существуют различия между странами с формирующейся рыночной экономикой и развитыми странами.

На примерах фирм ведущих стран мира было выявлено [11], что в экономически развитых странах прослеживается положительная взаимосвязь между системой вознаграждения за новаторство и организационным развитием на основе инноваций, а наличие эффективной системы премирования за нововведения является ключевым фактором внедрения новых и усовершенствованных способов ведения бизнеса. В отличие от этого, указанная взаимозависимость на фирмах Хорватии оказалась иной (см.табл.4) [9].

Как видно из данных таблицы 4, согласно ответам сотрудников различных фирм, принявших участие в опросе, четкая взаимосвязь между внедрением новых и усовершенствованных способов ведения бизнеса и си-

стемой премирования за нововведения прослеживается только на 40% тех фирм, где новые и усовершенствованные способы ведения бизнеса принимаются всегда. В 50% ответов такую взаимосвязь не отметили, а еще 9,4% затруднились ответить на этот вопрос.

Столь парадоксальная ситуация, на наш взгляд, объясняется тем, что существующая система премирования на большинстве хорватских фирм пока не соответствует критериям, применяемым современным кадровым менеджментом в практике управления трудовыми ресурсами и инновационным развитием. А именно, система премирования (вознаграждения) должна соответствовать следующим условиям:

- должны быть обеспечена полная прозрачность в отношении системы премий;
- награда (премия) должна соответствовать результату (действию);
- получатель премии (награды) может и должен легко, быстро и четко идентифицироваться;
- должны существовать четкие критерии премирования (награждения).

Итак, эффективная премиальная система должна четко определять, кто получает вознаграждение и почему. Только в этом случае она становится системой продвижения и закрепления в коллективе организационных ценностей, норм и убеждений. Системы вознаграждения – одни из самых простых инструментов управления, которые компания может изменить в целях получения желаемого результата.

В общем виде выделяется три основных направления в деятельности кадров, которые позволяют создать адекватную инновационным потребностям фирмы корпоративную культуру [12].

- 1.Создание системы специального обучения, в рамках которой акцент делается на повышении навыков работников и инвестирования в человеческий капитал.
- 2.Создание особой системы оценки вклада в работу, в которой акцент делается на результатах и вкладе каждого конкретного работника в достижение цели.
- 3.Наличие структуры «группового развития», ког-

да акцент делается на лидерстве и бригадной деятельности.

Результаты исследования показали, что основными показателями соответствия корпоративной культуры принципам новаторства являются отношение к провалу и система поощрения инноваций. Пока люди не будут получать компенсацию за риск и не поймут, что их не будут наказывать за то, что они делают, будет невозможно создать инновационные возможности в любом масштабе.

При этом важнейшими, но малозаметными инструментами воздействия на инновационное поведение организации выступают нормы корпоративного поведения. Нормы, как ожидаемое поведение могут влиять на поведение работников, они определяют соответствующее отношение и поведения для членов организации, в том числе к инновациям. Инновации – неиссякаемый источник экономического роста, но его трудно создать и тяжело поддерживать. Инновация управляема, ее можно погубить, а можно и развить управленческими действиями.

Инновационно ориентированная фирма строит гибкую и адаптивную систему взаимоотношений между корпоративной культурой, инновациями и трудовыми ресурсами. Если корпоративная культура и система поощрений имеют разные цели, то они не принесут выгоды для корпоративной деятельности. Чтобы воздействовать на корпоративную культуру и сделать ее более значимой для инноваций, нужно, чтобы все трудовые ресурсы были частью этой новаторской инициативы.

*Работа выполнена в рамках гранта РГНФ № 11-32-00207a1 и Темплана ПГНИУ по заказу Министерства образования и науки РФ (тема 6.6042.2011)*

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Lyons, R.K., Chatman, J.F., Joyce, C.K. (2007). Innovation in Services: Corporate Culture and

Investment banking, California Management Review, Vol.50, No.1, p.174-191.

2. Peters, N., Waterman, R.H.Jr. (1982). Organizing for innovation, California Management Review, Vol. XXVIII, No.3, p.590-607.
3. Philips, J. (2007). Creating a Culture of Innovation, NetCentrics, <http://www.ovoinnovation.com/pdf/CreatingCulture.pdf>
4. Poskiene A. (2006). Organizational Culture and Innovations, Engineering Economics, No.1 (46), p.45-50.
5. Price, R.M. (2007). Infusing Innovation into corporate culture, Organizational Dynamics, Vol.36, No.3, p.320-328.
6. Tellis, G.J., Prabhu, J.C., Chandy, R.K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture, Journal of Marketing, Vol.73, p.2-23.
7. Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000). Shop-floor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol.73, p.265-285.
8. Мингалева Ж.А. О роли институциональных факторов восприимчивости региона к инновациям// Проблемы современной экономики. Ч.1. – Новосибирск, Изд-во НГТУ, 2011. С.229-233.
9. Nacinivic I., Galetic L., Cavlek N. (2009). Corporate Culture and Innovation: Implication for Reward Systems, Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. Vol.41, p.397-402.
10. Gallini, N., Scotchmer S. (2001). Intellectual Property: When is it the Best Incentive Mechanism?, Innovation Policy and the economy, Vol.2, p.51-78.
11. Kerr, J., Slocum, J.W. (1987). Managing Corporate Culture Through Reward System, Academy of Management Executive, Vol.1, №2, p.99-118.
12. Lau, C., Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation, International Business Review, Vol.13, No.6, p.685-703.

## THE RELATIONSHIPS AMONG CORPORATE CULTURE AND INNOVATIVE DEVELOPMENT

© 2011

*Zh.A. Mingaleva, doctor of economical sciences, professor  
Perm State National Research University, Perm (Russia)*

*Keywords:* innovation, creativity, corporate culture, rewards system, competitiveness.

*Annotation:* In modern terms the continuous process of innovation is a general factor of competitiveness. Different conditions and factors influence the rate of innovation activities in a organization, among which the corporate culture, the innovation rewards and the rewards system recognized the most important factors. Statistically significant relationships among corporate culture, innovation rewards and the rewards system features were explored. The strength of corporate culture shows a statistically relationships to innovation rewards. The paper supports the notion that the innovative development must to be based on a reward system of innovation and a strong corporate culture.