



TVORBA PODNIKOVEJ INOVAČNEJ KULTÚRY CREATION OF BUSINESS INNOVATION CULTURE

Lubica KOVÁČOVÁ

Abstract: Successful organizations absorb innovation in organizational culture and management processes. Corporate culture affects creativity and innovation through socialization processes, value propositions, management structures, policies and operational practices and procedures. The presented model is a continuum of innovation culture, which shows how gradually the standard of management goes through the advanced stage of a comprehensive innovation management innovation culture. This paper presents a pragmatic recommendations for building innovation culture

Abstrakt: Úspešné organizácie absorbujú inovácie do organizačnej kultúry a riadiacich procesov. Podniková kultúra ovplyvňuje tvorivosť a inovácie formou socializačných procesov, hodnotových propozícií, štruktúr riadenia, politik a operačných postupov a procedúr. Prezentovaný je model kontinuum inovačnej kultúry, ktorý ukazuje ako sa postupne zo štandardu riadenia prechádza cez etapu pokročilé inovačné riadenie ku komplexnej inovačnej kultúre. Článok prezentuje aj pragmatické odporúčania pre budovanie inovačnej kultúry.

Keywords: Innovative culture continuum model, creativity, teamwork

Kľúčové slová: Inovačná kultúra, model kontinua, tvorivosť, tímová spolupráca

Úvod

Úspešná realizácia vízie a inovačnej stratégie v podnikovej praxi je podmienená existenciou podmienok a predpokladov, ktoré determinujú inovačnú činnosť. Medzi tieto podmienky patrí významné miesto inovačnému potenciálu. Obsah pojmu potenciál tvorí schopnosť subjektu k účinnému konaniu s ohľadom na stav a možnosti, v prípade podniku jeho celková schopnosť k výkonnosti. Základnou podmienkou, aby podnik získal konkurenčné postavenie v svojom obore, alebo zlepšil svoje postavenie na trhu je, aby jeho potenciál mal vysokú inovačnú úroveň a tvoril základný prvok efektívneho proinovačného podnikového systému. Inými slovami podnik musí rozvíjať svoj inovačný potenciál [6].

Dôležitou súčasťou inovačného potenciálu podniku je inovačná kultúra.

V práci [5] je definovaná kultúra inovácií ako multi - dimenzionálny kontext, ktorý zahŕňa zámer byť inovatívny, infraštruktúru na podporu inovácií, prevádzkové správanie potrebné k ovplyvneniu trhu a hodnotovú orientáciu a prostredie umožňujúce realizovať inovácie. Úspešné organizácie majú schopnosť absorbovať inovácie do organizačnej kultúry a riadiacich procesov organizácie. Podniková kultúra ovplyvňuje tvorivosť a inovácie mnohými spôsobmi, vrátane socializačných procesov a hodnotových propozícií prostredníctvom štruktúr riadenia, politik a operačných artefaktov a postupov a procedúr.

Hvizdova [3] uvádza, že podniková kultúra je významnou hnacou silou inovácií, dokonca je dôležitejšia než pracovná sila, kapitál a vládne nariadenia. Je ľahšie získať pracovnú silu a kapitál zo zahraničia na rozvoj inovácií ako v minulosti no podniková kultúra je unikátna pre každú firmu, je ťažko napodobiteľná, ťažko ju možno zmeniť aj preto predstavuje významnú konkurenčnú výhodu.

Inovačná kultúra predstavuje nehierarchickú, otvorenú spoločnosť s osobnou zodpovednosťou jednotlivcov a možnosťou prispieť do tvorby nového bohatstva svojimi inovačnými podnetmi.



Inovatívne firmy v súčasnosti vytvárajú také prostredie a procesy, ktoré stimuluje individuálnu zanosť zamestnancov pre tvorbu znalostí a inovácií a dochádza tu k nutnosti pochopenia zmeny, k vytvoreniu novej, otvorenej atmosféry, k zmene myšlienok, zmene hodnôt, akceptácia nových myšlienok z nových zdrojov a rešpektovanie iných názorov. Inovačná kapacita podnikov je tu tvorená predovšetkým rozvojom nehmotných aktív, ktoré sú založené na vedomostiach.

V publikácii [1] je zdôraznená "kultúra inovácií" ako ústredná strategická požiadavka pre konkurencie schopné firmy. Neexistuje žiadna záruka, že kultúra inovácií bude viesť k inováciám, ale určite to je predpokladom.

Vybrané prístupy k tvorbe inovačnej kultúry podniku

Čiastkové nástroje pre rozvoj inovačnej kultúry ako napríklad: okrúhly stôl pre riešenie problémov, zdieľanie nápadov v tíme, vzdelávacie akcie sú užitočné kroky, ale nie komplexné dosť pre vybudovanie inovačnej kultúry. Nevyhnutný je organizovaný prístup na realizáciu inovačnej kultúry.

Komplexný postup k tvorbe inovačnej kultúry podniku označovaný ako Model kontinuum inovačnej kultúry bol publikovaný v práci [1]. Ukazuje ako sa postupne zo štandardu riadenia prechádza cez etapu pokročilé inovačné riadenie ku komplexnej inovačnej kultúre. /Tab. 1/

Tab. 1 Kontinuum inovačnej kultúry

<i>Základ</i>	<i>Pokročilé</i>	<i>Prelomové</i>	
Hierarchické riadenie	Decentralizované riadenie	Autonómne riadené virtuálne tímy	<i>Manažment</i>
Transakcie a agregácia	Podniková integrácia	Učenie sa a architektúra služieb	<i>Informácie</i>
Redukcia nákladov a rizika	Zvýšenie produktivity	Komplexné zlepšenia	<i>Operácie</i>
Produkt	Segmentácia na produktovej báze	Zákaznícka individualizácia produktov	<i>Zákazníci</i>
Rast	Rast a výkonnosť	Inovácie	<i>Stratégia</i>

Na základnej úrovni modelu kontinua je hierarchické riadenie. Organizácia sa typicky zameriava na operácie, predaj viac produktov alebo služieb a udržanie nákladov pod kontrolou. Organizácia sa často snaží zlepšiť výkon tým, že pracuje tvrdsie, rozvíja predajné zručností a zameriava sa na vybraných zákazníkov systematickejšie. Často prepúšťajú pracovníkov, ktorí nedosahujú výkonnostné ciele. Tento prístup môže zlepšovať finančné a prevádzkové výsledky aj po dlhšiu dobu. Avšak, existuje tu značné napätie na všetkých úrovniach organizácie a vznikajú vážne otázky týkajúce sa udržateľnosti konkurencieschopnosti podnikania.

Na úrovni "pokročilé", organizácia je typicky organizačne decentralizovaná, takže jednotlivé oddelenia môžu spolu navzájom pracovať pre produktivitu, zlepšenie a väčšiu pružnosť



reakcie. Prevádzkové rozhodnutia sú presúvané nadol. Vyšší zisk pri spievajúce Prioritné skupiny zákazníkov sú identifikované. Vybrané prevádzkové metriky sú merané a aplikujú sa na doladenie obchodných rozhodnutí.

Mnoho výrobných spoločností dosiahol značný pokrok v zefektívnení dodávateľských reťazcov a zaviedli kvalitné a štíhle procesy. Spolupracujú so zákazníkmi a dodávateľmi vo vývoji produktov a výrobných technológiách s cieľom zlepšiť ich vlastné náklady a na zvýšení ich konkurencieschopnosť.

Riadenie a prvky stratégie vyžadujú najmä samostatne riadené a motivované tímy pre definovanie požadovaných zmien reagujúc na zmeny prostredia.

Postup v kontinuu podnikovej inovačnej kultúry znižuje odpor k novým myšlienkam a zlepšuje výsledky a to ako finančné tak aj kvantitatívne. Realizácia inovácií sa stáva dosiahnuteľnejšou a udržateľnou.

Model kontinua inovačnej kultúry uvádza tieto základné odporúčania:

1. Odstráňte obmedzenia od ľudí prostredníctvom zdieľania znalosti a rozhodovania
2. Rozširovanie obzorov a nie sústredovanie sa na interné potreby
3. Vytvorenie prostredia kreativity a stimulácie inovatívnosti
4. Nastavte kritériá pre výkon, akcie a neustále zlepšovanie

Cieľom je odstrániť prekážky zmeny kultúry a vytvoriť organizačné podmienky, ktoré sú priaznivé pre inovácie. Inovatívne správanie nezostane inovačné navždy. Stratégia musí byť neustále revidovaná a hranice prehodnocované.

V práci [6] je problematika inovačnej kultúry podniku obsiahnutá v modely inovačného potenciálu ako modul Organizácia a ľudské zdroje. Zdôrazňuje, že stála potreba zmien potláča klasickú požiadavku presného vymedzenia jednotlivých pracovných miest a im príslušnejších pracovných úloh. Typickým znakom je prekonávanie úzkej špecializácie. Vytvárajú sa komplexnejšie integrované pracovné úlohy s rozšíreným a obohateným obsahom práce, posilňuje sa právomoc jednotlivcov i skupín. Pre pracovníkov to znamená lepšie využitie ich potenciálu, získavanie nových znalostí a skúseností, poznávanie problémov vo viacerých súvislostiach. Základné metriky pre inovačnú kultúru sú:

Manažment inovácií

- inovačná stratégia podniku,
- plánovanie zdrojov na inovácie
- úroveň organizácie a riadenia inovácií
- riadenie informačných tokov a znalostí
- riadenie vzťahov s dodávateľmi a zákazníkmi
- stupeň podpory inovácií manažmentom, inovačná kultúra podniku

Pracovníci

- podiel tvorivých pracovníkov, kvalita a vzdelanostná úroveň, stupeň odbornosti
- znalosti, zvyšovanie zodpovednosti, viacprofesnosť, cieľavedomosť, prispôsobivosť, ochota prijímať úlohy a ich plnenie, hospodárnosť
- motivácia, tímová práca
- celoživotné vzdelávanie a rekvalifikácia

Leavy [2] zdôrazňuje, že: vynaliezavosť je požadovaná vo všetkom, čo sa deje v podniku a to nielen v oblasti marketingu alebo v oblasti vývoja nových produktov. Kľúčovým faktorom pri zvyšovaní inovatívnosti je založenie správnej organizačnej klímy ktorá bude rozvíjať



kreatívny potenciál zamestnancov a využívať ich znalostí a znalostí zákazníkov, konkurentov a dodávateľov. Odporúča:

- Uvádzať ľudí a ich myšlienky do jadra filozofie riadenia.
- Dať ľuďom priestor k rastu, aby sa pokúsili inovovať a učiť sa zo svojich chýb.
- Budovať silný pocit otvorenosti, dôvery a komunity v rámci celej organizácie.
- Uľahčiť interné mobility talentov.

Záver

Medzi najčastejšie bariéry vzniku nápadov a zavádzanie inovácií v prostredí organizácií patrí nevhodná firemná kultúra. Počet inovácií v podniku zvyčajne klesá s počtom hierarchických stupňov, stupňov rozhodovania medzi manažmentom a zamestnancom na najnižšej úrovni. U pracovných pozícií so striktné popísanú pracovnou náplňou sa znižuje pravdepodobnosť vzniku inovácie.

Inovácie ovplyvňujú aj neformálne normy a príklady správania. Všeobecne sú odporúčané hodnoty založené na spolupráci namiesto konkurencie. Inovatívne firmy majú spravidla veľmi členité a otvorené kancelárie, kde sa rýchlo šíri informácia a ľudia sa môžu svojim okolím inšpirovať [4].

Použitá literatúra

- [1] ANGEL, R.: Putting an innovation culture into practice .Ivey Business Journal January/February 2006, Reprint # 9B06TA08
<http://www.gilfordgrp.com/articles/Ivey%20Innovation%20Culture.pdf>
- [2] LEAVY, B. : (2005) "A leader's guide to creating an innovation culture", Strategy & Leadership, Vol. 33 Iss: 4, pp.38 – 45
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570510608031>
- [3] HVIŽDOVÁ, E.: Vzťah podnikovej kultúry-manažmentu znalostí a inovácií. Knowledge Management News, June 30, 2012
- [4] NOVÁK, A.: Firemní kultúra: kritický faktor inovační schopnosti vaší firmy
<http://www.mamnapad.cz/firemni-kultura-kriticky-faktor-inovacni-schopnosti-vasi-firmy/>
- [5] DOBNI, B.: (2008) "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", European Journal of Innovation Management, Vol. 11 Iss: 4, pp.539 – 559
- [6] KOVÁČ, M.: Tvorba a riadenie inovácií. TU Košice2011, ISBN 978-80-553-0824-1, 254s.

Tento príspevok je výsledkom projektu VEGA 1/0879/13 Agilné, trhu sa prispôsobujúce podnikové systémy s vysokoflexibilnou podnikovou štruktúrou.

Kontakt

Ing. Ľubica Kováčová.

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra automobilovej výroby ,
Mäsiarska 74, 040 01 Košice, Slovensko

e-mail: lubica.kovacova@tuke.sk