Janusz Kraśniak

Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej

Wstęp

Okres przechodzenia do gospodarki rynkowej w Polsce, okres intensywnych zmian społecznych i politycznych na świecie wymusza na kierownictwie takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które zapewni mu rozwój lub przynajmniej przetrwanie. Jednakże kierownictwo przedsiębiorstwa nie osiągnie tego celu bez wprowadzenia niezbędnych zmian obejmujących wszystkie elementy przedsiębiorstwa. Zmiany to konieczność, a jedynym problemem kierownictwa powinno być pytanie: co i w jaki sposób zmienić?

Szczególnego znaczenia nabierają innowacje, czyli zmiany pozytywne, celowe, będące rzeczywistym wdrożeniem nowego pomysłu. P. Drucker stwierdził, że..., *przedsiębiorstwo posiada dzisiaj dwie i tylko dwie funkcje: marketing i innowacje. Marketing i innowacje powodują efekty: wszystko pozostałe to koszty*[1].

Rosnąca zmienność otoczenia powoduje, że innowacje stają się warunkiem przetrwania organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera problem takich zmian w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, jakie zapewnią szerszą orientację kierownictwa na te uwarunkowania działalności innowacyjnej, które umożliwią włączenie pracowników przedsiębiorstwa w proces innowacyjny.

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie: jakie powinny być uwarunkowania zachęcające pracowników do działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie w procesie zarządzania strategicznego w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej?

---

[1] *P. Drucker, Management. Tasks. Responsibilites. Practices. New York 1974, s. 61.*

Wpływ realizowanej strategii na innowacyjność przedsiębiorstwa

Innowacja jest działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactw[2]. Innowacja nie musi mieć charakteru technicznego. Może być ekonomiczno-organizacyjna (np. zmiany w strukturze organizacyjnej, bodźców, warunków bhp, norm), a także społeczna (np. zmiany w systemie ubezpieczeń, warunków socjalno-bytowych). Innowacje mogą stanowić nowość w skali świata, kraju, branży bądź przedsiębiorstwa. Można wyróżnić:

– innowacje oryginalne, czyli pierwsze ich zastosowanie;

– innowacje imitujące (nieoryginalne) – to drugie i kolejne ich zastosowanie, naśladownictwo oryginalnych zmian.

W procesie innowacji wyróżnia się zasadniczo dwa etapy[3]:

1) twórczy – etap tworzenia innowacji i generowania pomysłów,

2) realizacji – praktyczna realizacja i gospodarcze wykorzystanie innowacji.

Natomiast zarządzanie strategiczne wiąże się z realizacją jednej z dwóch typów strategii:

– Aktywnej (przedsiębiorcza) – realizowanej przez silnego przywódcę, dążącego do aktywnego wyszukiwania okazji. Zakłada modernizację całego systemu, umożliwia ciągły rozwój i ekspansję przedsiębiorstwa. Dąży do uprzedzania konkurentów.

– Pasywnej (dostosowawcza) - kierownictwo reaguje na problemy w miarę ich pojawiania się. Dąży do obrony wcześniej zdobytych pozycji oraz podejmuje działania defensywne w stosunku do konkurentów.

Przedsiębiorstwo może wraz z pojawiającymi się problemami dążyć do zmiany struktury organizacyjnej poprzez jej rozwój i dostosowanie (aktywne zachowanie strukturalne) lub do niezmieniania struktury, dążąc do pokonania pojawiających się problemów za pomocą utrwalonych rozwiązań strukturalnych (pasywne zachowanie strukturalne).

Typ realizowanej strategii oraz zachowań strukturalnych przedsiębiorstwa determinuje jego nastawienie do innowacji (patrz rys. 1.). Na tej podstawie możemy wyróżnić nastawienia przedsiębiorstwa do innowacji określane mianem reaktywnego, analitycznego, obronnego i poszukiwawczego.

W nastawieniu reaktywnym przedsiębiorstwo reaguje defensywnie na zmiany zachodzące w otoczeniu, a innowacje odgrywają podrzędną rolę.

---

[2] ***P. Drucker:*** *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 39.*

[3] ***J. Chwałek:*** *Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1992, s. 36.*

Typy zachowań strukturalnych / Typy zachowań strategicznych	Pasywne	Aktywne
Pasywne	reaktywne	obronne
Aktywne	analityczne	poszukiwawcze

Rys. 1. Wpływ strategii i struktury na nastawienie przedsiębiorstwa do innowacji

Źródło: *P. U. Hubsch, R. Marr, A. Picot: Innovationswirtschaft.* [w:] *Industriebetriebslehre. Pod red. E. Heinen. Wyd. 9., Wiesbaden 1991, s. 1094.*

W nastawieniu analitycznym zainteresowane jest rozwojem, ale tylko poprzez reorganizację swojej struktury. W realizacji strategii innowacyjnej wykazuje jednakże orientację naśladowczą, ograniczając się przede wszystkim do innowacji rutynowych i działań polegających na ulepszaniu istniejącego stanu. Te dwa typy zachowań odpowiadają nastawieniu konserwatywnemu, które można określić „być wiernym samemu sobie".

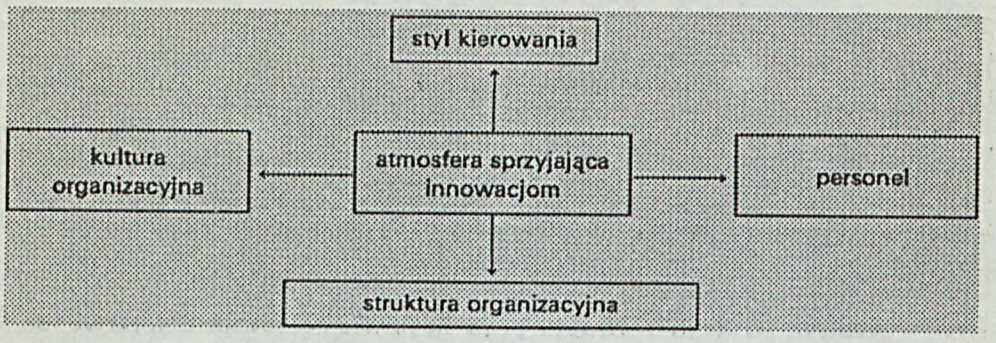
Nastawienie obronne koncentruje się na zachowaniu swojej struktury, ale rozwija strategie innowacji polegające na ulepszaniu istniejących programów aktywizujących, zachęcających pracowników do działalności innowacyjnej. Nastawienie poszukiwawcze charakteryzuje się aktywnym innowacyjnym zachowaniem przedsiębiorstwa, polegającym m.in. na wyszukiwaniu innowacyjnych okazji, pobudzaniu pracowników do działalności innowacyjnej oraz na aktywnym zachowywaniu się struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nastawienia obronne i poszukiwawcze wytwarzają klimat sprzyjający innowacjom, i są wierne zasadzie „innym być niż inni".

Przy rozwoju strategii innowacji należy mieć na względzie wpływ postaw strategicznych przedsiębiorstwa na jego nastawienie wobec innowacji. Nastawienie proinnowacyjne determinowane jest realizacją przez kierownictwo przedsiębiorstwa strategii aktywnych.

Inne uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie

A. K. Koźmiński i K. Obłój[4] sformułowali następujące tezy dotyczące zmian innowacyjnych:

[4] *A. K. Koźmiński, K. Obłój: Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989, s. 318 - 319.*



Rys. 2. Społeczne uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie

Źródło: *P. U. Hubsch, R. Marr, A. Picot, Innovationswirtschaft.* [w:] *Industriebetriebslehre. Pod red. E. Heinen, wyd. 9., Wiesbaden 1991, s. 1143.*

1) zmiany innowacyjne w organizacjach zachodzą najczęściej w sytuacjach ostrych kryzysów i silnych wymuszeń;

2) zmiany innowacyjne w dziedzinie zarządzania pojawiają się częściej w wielkich niż małych organizacjach dlatego, że wielkie systemy mają znacznie większe szanse przetrwania;

3) warunkiem koniecznym podjęcia zmian innowacyjnych jest najczęściej silnie odczuwane przez ekipę kierowniczą oraz pozostałych uczestników zagrożenie przetrwania organizacji.

Niemalże wszyscy autorzy zajmujący się innowacjami podkreślają, że niezbędnym warunkiem trwałej działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie jest stworzenie i zapewnienie pozytywnej atmosfery %la innowacji. Atmosfera ta wywiera wpływ i kształtuje styl kierowania, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną oraz personel (patrz rys. 2.).

Styl kierowania

Istnieje zgodność, że zakładające współpracę, partycypacyjne style kierowania w przeciwieństwie do autorytarnych bardziej wyzwalają kreatywność i inicjatywę współpracowników. Jednakże różne fazy cyklu innowacyjnego stawiają różniące się wymagania co do pożądanych stylów kierowania. W fazie tworzenia innowacji i generowania pomysłów style kierowania zakładające współpracę są istotnym warunkiem ich pozytywnego przebiegu. Ażeby móc uwzględnić większą liczbę pomysłów i opinii oraz zapewnić ich lepszą realizację, pożądane jest zwiększenie stopnia partycypacji. Faza ta tym szybciej może być zrealizowana, im mniej pracowników wywiera na nią wpływ. W fazie

realizacji zadania są ustrukturyzowane i mają standardowy charakter. Aby fazy tej niepotrzebnie nie przedłużać, wskazany jest niższy poziom partycypacji, o ile tylko wcześniejsze fazy zapewniły osiągnięcie wysokiego poziomu przyzwolenia podwładnych i modyfikację zachowań wywołującą nieznaczny opór.

Reasumując należy stwierdzić, że każdorazowo styl kierowania wspierający innowacje, a w szczególności wyrażony nim poziom partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji, winien być uzależniony od fazy procesu innowacyjnego.

Kultura organizacyjna

Tworzenie wspólnego systemu wartości zależy od identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem i ich motywacji. Dla osiągnięcia sukcesu innowacyjnego kultura organizacyjna przedsiębiorstwa ma największe znaczenie. Tworzenie, utrzymanie i zwiększanie poparcia dla innowacji poprzez kulturę organizacyjną należy do najważniejszych zadań kierownictwa. W kulturze organizacyjnej sprzyjają innowacjom szczególnie jej następujące cechy[5]:

– Orientacja naczelnego kierownictwa na nowości.

U kierowników dominować powinna otwartość na nowości. Orientację innowacyjną rozwija zarówno misja przedsiębiorstwa, przedsiębiorcze pomysły, jak i wskazanie na korzyści płynące z procesu innowacyjnego.

– Kierowanie poprzez zwiększanie odpowiedzialności.

Kierownictwo uzależnia swobodę w realizacji zadań od fazy procesu innowacyjnego.

– Nieograniczony przepływ informacji.

Kierownictwo umożliwia swobodny dostęp do informacji, co jest warunkiem właściwych, pożądanych zachowań innowacyjnych.

– Szacunek dla współpracowników.

Panuje atmosfera niezależności, uznania i wsparcia. Obojętność kierownictwa wobec projektów innowacyjnych obniża motywację. Pracownicy z reguły są kreatywnymi ludźmi i należy ich traktować jako potencjalnych twórców innowacyjnych idei. Możliwości rozwojowe i gotowość do nauki winny być wspierane, np. poprzez możliwości awansu i dalszego kształcenia.

– Ocena wydajności.

Powtarzające się sukcesy innowacyjne prowadzą do wzmocnienia pozytywnych efektów. Błędy i niepowodzenia powinny być także

---

[5] *P. U. Hubsch, R. Marr, A. Picot: dz. cyt., s. 1114.*

tolerowane, gdyż towarzyszą one podejmowanym działaniom. Poza tym pozytywne efekty uczenia się bardziej oddziaływują na pracownika niż błędy.

– Proste, elastyczne struktury organizacyjne.

Zapewnią większą swobodę w realizacji zadań i wyzwalają kreatywność i twórcze myślenie.

– Wspólne cele przedsiębiorstwa.

Identyfikacja z celami przedsiębiorstwa wzmacnia gotowość do innowacyjnego myślenia.

Personel

W procesie innowacyjnym cechą warunkującą sukces jest kreatywność, czyli twórcze nastawienie członków organizacji do rozwiązywania pojawiających się problemów. Tak więc celem zarządzania personelem wspierającego innowacje w przedsiębiorstwie jest aktywizacja ludzkiej kretywności i prowadzenie właściwej polityki zatrudnienia. Wobec niepowtarzalności problemów innowacyjnych i ich słabego ustrukturalizowania, jak również mocno zmieniającego się otoczenia trudno jest określić wymagania w stosunku do zatrudnianego personelu. Postuluje się jedynie, aby oprócz kryteriów sprawdzających umiejętności fachowe zwracać uwagę na uwzględnienie kryteriów osobowościowych. Do cech osobowościowych warunkujących innowacyjność, które należy uwzględnić w procesie naboru pracowników, zalicza się[6]:

– wszechstronną wiedzę,
– szerokie zainteresowania,
– wysoką wrażliwość na nowe problemy,
– preferowanie problemów o charakterze kompleksowym,
– ponadprzeciętną inteligencję w sensie szybkiego pojmowania i wysokiej ruchliwości umysłowej,
– niezależność sądów – niezależne myślenie,
– orientację na stosunki grupowe,
– wysoki poziom tolerancji,
– odporność na frustracje pojawiające się przy rozwiązywaniu problemów o charakterze długookresowym,
– gotowość do ryzyka,
– wysoką wewnętrzną motywację.

Innowacyjne zachowania personelu można wspierać także poprzez wykorzystywanie zarówno bodźców materialnych, jak i niematerialnych. Kierownictwo polskich przedsiębiorstw najczęściej oddziaływuje po-

---

[6] *F. Bleicher: Effizinte Forschung und Entwicklung. Wiesbaden 1990, s. 87.*

przez bodźce materialne, takie jak premie, nagrody, podwyżki, a powinno szerzej wykorzystywać bodźce niematerialne zaspokajające potrzeby wyższego rzędu poprzez, np. stwarzanie warunków do twórczego wyżycia się i zaspokojenia ambicji zawodowych. Pobudzanie pracowników do działalności innowacyjnej odbywać się może także poprzez tworzenie struktur organizacyjnych wyzwalających innowacyjność, a także stanowisk pracy, komórek, jednostek organizacyjnych działających w ramach przedsiębiorstwa, których zadaniem jest pobudzanie do innowacji, np. kół jakości, kół produktywności, zespołów problemowych, komitetów odpowiedzialnych za ocenę i nagradzanie pracowników tworzących innowacje itd.

Kierownictwo powinno dążyć do rozwoju personelu przez popieranie ciągłego dokształcania. Chodzi tutaj nie tylko o nabywanie i podnoszenie umiejętności fachowych, ale także umiejętności społecznych, które odgrywają szczególną rolę w procesie komunikacji, umożliwiając lepszą współpracę z innymi członkami organizacji, łatwiejsze rozwiązywanie konfliktów i dochodzenie do porozumienia. Wykorzystuje się tutaj, np. treningi grupowe, gry, szkolenia lub zebrania umożliwiające nieskrępowane prezentowanie poglądów, spontaniczność. Wszystko to wywołuje kreatywność, która stać się może początkiem procesu innowacyjnego.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie ze szczególnym zwróceniem uwagi na strategię, styl kierowania, kulturę organizacyjną i personel. Problem innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej. Zapewnienie wysokiego poziomu innowacyjności umożliwić może utrzymanie się na rynku i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Dlatego bardzo ważne jest docenienie innowacji i intelektualnego potencjału pracowników jako ważnych czynników wzrostu produkcji.

Zapewnienie właściwych warunków i prawidłowo prowadzona polityka zatrudnienia pozwoli zwiększyć poziom innowacyjności i, co za tym idzie, uzyskać przewagę nad konkurentami.

W warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej kierownictwo powinno być zorientowane na realizację strategii aktywnych, co wymaga jednak przygotowania merytorycznego i oparcia na systemie wartości preferującym skłonność do ryzyka, odwagę i otwartość na nowe idee. Realizacja strategii aktywnych jest najważniejszym warunkiem wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. Warunek ten może być spełniony

S. 97 516
S. 98
S pp

w przedsiębiorstwach z silnymi przywódcami, podejmującymi szybkie i racjonalne decyzje, nie uwikłanymi w spory itd. Przyjęcie tego założenia poniekąd przeczy tezom sformułowanym przez A. K. Koźmińskiego i K. Obłoja. Wydaje się, że strategie aktywne mogą być realizowane nie tylko w sytuacjach ostrych kryzysów i silnych wymuszeń czy też wtedy, gdy ekipa kierownicza i pozostali uczestnicy odczuwają zagrożenie przetrwania organizacji. Strategia ta może być realizowana także w normalnych (niekryzysowych) warunkach funkcjonowania organizacji.

Cechą charakterystyczną strategii aktywnych jest towarzyszacy im często klimat sprzyjający innowacjom, który kształtuje proinnowacyjną kulturę organizacyjną i styl kierowania, a także wspiera tych pracowników, którzy chcą tworzyć innowacje techniczne, ekonomiczno-organizacyjne i społeczne w przedsiębiorstwie.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu