

# WEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA KREOWANIA SYSTEMU INNOWACJI W ORGANIZACJI

Sabina MOTYKA

**Streszczenie:** Burzliwość i złożoność otoczenia zmusza firmy do redefiniowania biznesów oraz ciągłych zmian swoich produktów, usług oraz procesów. Nie podejmowanie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach oznacza ryzyko utraty dotychczasowej pozycji rynkowej. Uświadomienie, zrozumienie działań w obszarze budowania innowacyjności oraz tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi nowych idei, ma współcześnie ogromne znaczenie dla rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** bariery innowacyjności, działalność innowacyjna, innowacyjne przedsiębiorstwa, kultura innowacji

## 1. Wprowadzenie

Innowacyjność organizacji jest powszechnie uznawana za podstawowe źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Na innowacje stawia obecnie wiele przedsiębiorstw chcących się rozwijać i utrzymywać czołową pozycję na rynku. Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (usługi, wyrobu) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem [1]. Przedsiębiorstwem innowacyjnym jest takie przedsiębiorstwo, które w okresie ostatnich trzech lat dokonało innowacji, czyli wprowadziło pewną nowość do praktyki w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji. Natomiast działalność innowacyjna to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym) technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów [1]. Działalność innowacyjna może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo wewnątrz firmy lub może polegać na nabyciu dóbr, usług bądź wiedzy ze źródeł zewnętrznych (nabycie technologii zewnętrznej w postaci materialnej bądź niematerialnej). Innowacje mają szansę powstać jedynie wtedy, gdy przedsiębiorca ma wiedzę na temat tego, co można w jego firmie ulepszyć oraz potrafi tę wiedzę zastosować w praktyce – czyli przełożyć ją na konkretne działania, niezbędne do wdrożenia innowacji. Jednak wprowadzając innowacje, nie można bazować wyłącznie na posiadanej wiedzy i doświadczeniu. W tych działaniach pomocne jest wielotorowe myślenie, które może doprowadzić do stworzenia oryginalnych rozwiązań. Niezbędne są również: otwarty umysł osób zaangażowanych w działalność innowacyjną, potrzeba poszerzania horyzontów, podpatrywanie konkurentów oraz obserwacja zmian zachodzących w otoczeniu. Często mylnie zakłada się, że innowacyjność to naturalna, niejako wrodzona cecha, którą powinni posiadać przedsiębiorcy. Tymczasem innowacyjności można się nauczyć. Każde przedsiębiorstwo ma szansę być innowacyjne, jednak musi do tego świadomie i systematycznie dążyć. Wprowadzanie innowacji w organizacjach powinno być działaniem zaplanowanym oraz spójnym z obroną strategią przedsiębiorstwa. Dzięki poszukiwaniu źródeł innowacji, jak i ocenie możliwości ich

wprowadzenia w konkretnych warunkach, z uwzględnieniem jednego z najważniejszych czynników jakim są ludzie, działalność innowacyjna może przynosić sukcesy.

## 2. Wewnętrzne bariery innowacyjności

Budując innowacyjne przedsiębiorstwo, należy zwrócić szczególną uwagę na jego kluczowy zasób – ludzi. Jednak wprowadzanie zmian i innowacji w organizacjach napotyka często na różne opory ze strony personelu, wynikające ze skostnienia struktur organizacyjnych, stereotypowego myślenia, braku zasobów czy obaw przed nieznanym. Kreowanie i wprowadzanie innowacji może być osłabiane (czasami nawet uniemożliwiane) przez szereg barier o charakterze biurokratycznym, ekonomicznym czy psychospołecznym. Opory wobec zmian mają złożoną naturę, wpływają na szybkość oraz jakość usprawnień oraz często są specyficzne tylko dla konkretnych organizacji. Na uwagę zasługują szczególnie te rodzaje barier, na które organizacja może samodzielnie oddziaływać i im przeciwdziałać, czyli bariery psychospołeczne. Wśród przyczyn wielu barier innowacyjności o charakterze wewnętrznym znajdują się [2]:

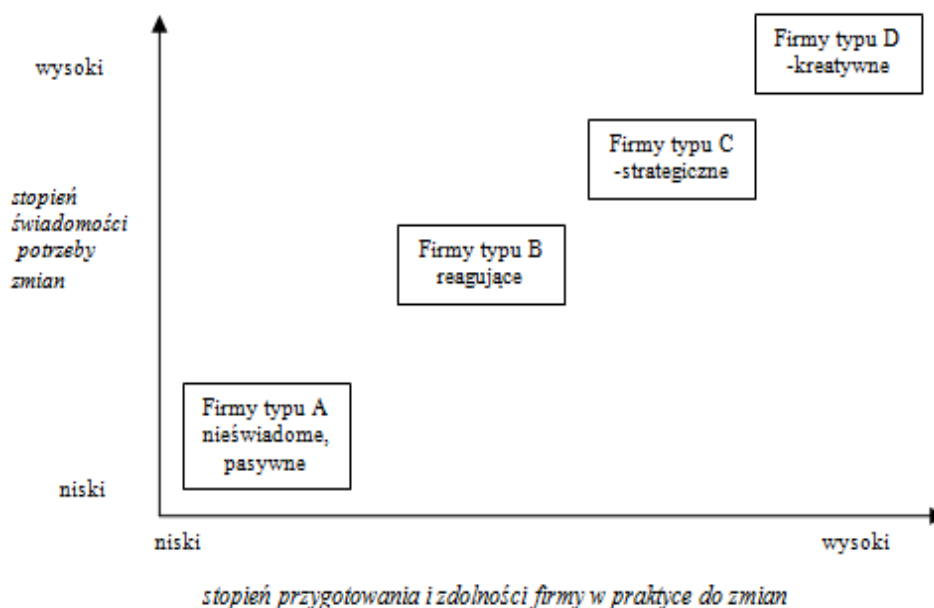
- niezrozumienie potrzeby innowacji ani jej sensu wskutek braku rzetelnej i autorytatywnej informacji;
- brak pozytywnych doświadczeń w realizowaniu nowości i obawa przed popełnieniem błędów;
- obawa, że proponowane lub wprowadzane zmiany obniżą prestiż zawodowy lub społeczny pracowników;
- obawa, że wprowadzana innowacja stworzy wymagania, którym pracownik nie będzie mógł sprostać (spowoduje wzrost trudności pracy);
- obawa, że poparcie innowacji narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom przeciwnym jej wprowadzeniu;
- skłonność do trwania w przy wypróbowanych wzorcach, brak przekonania do nowych, nie sprawdzonych rozwiązań;
- małe zaufanie do kierownictwa, obawa, że zmiany nie będą korzystne i że korzyści nie zrównoważą poniesionych strat;
- obawa, że zmiana grozi pogorszeniem relacji między wydatkowanym wysiłkiem, a wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy;
- fakt, że zmiana nie uwzględnia utrwalonych w organizacji nieformalnych wzorów i norm postępowania;
- walka o „zachowanie twarzy”, co oznacza, że poparcie zmiany mogłoby spowodować przyznanie się do błędnych poglądów i decyzji w przeszłości;
- konformizacja postaw, unikanie sądów, opinii i ocen niewygodnych dla grupy bądź niezgodnych z wcześniej podjętymi przez grupę ustaleniami;
- arbitralność we wprowadzaniu zmian, wielość zmian i niska ich efektywność, obrona przed stratami i chaosem stwarzanym przez odrzucanie dobrych wzorów, zanim nowe zostały odpowiednio sprawdzone;
- fakt, że warunki, na jakich oparta jest zmiana, są niekorzystne, a sposób jej realizacji jest niewłaściwy;
- zbyt częste wprowadzanie zmian, które narzucają wiele ograniczeń, ale są mało efektywne.

W powyżej przytoczonych przyczynach oporu wobec zmian w większości dominują problemy z zmianą dotychczasowego myślenia, obawą przed efektami zmian jak i z relacjami między pracownikami w trakcie kreowania i wdrażania innowacji. Dlatego

głównym czynnikiem sukcesu w tym obszarze jest posiadanie przez przedsiębiorstwo zespołu, o właściwym wykształceniu, doświadczeniu, otwartych na zmiany i wyzwania, umiejących współdziałać i radzić sobie w różnych sytuacjach, zarażających pozostałych pracowników fenomenem innowacyjności. Zespół należy umiejętnie motywować, stwarzać możliwości realizacji zawodowych ambicji i podnoszenia kwalifikacji. Istotne jest także właściwe nastawienie kierownictwa firmy do innowacyjności pracowników. Otwartość menedżerów na pomysły, ich pobudzająca do kreatywności osobowość (m.in. poprzez stworzenie jednostek lub etatów odpowiedzialnych za rozwój i wdrażanie innowacji oraz system premii) to ważne źródła rozwoju nowych idei. Zbudowanie zespołu nastawionego na ciągłe poszukiwanie lepszych rozwiązań czy nisz, nie jest łatwe. Jednak tylko takie działanie umożliwia w dłuższej perspektywie odniesienie sukcesu i stanie się innowacyjnym przedsiębiorstwem.

Wśród firm funkcjonujących na rynku można wymienić cztery rodzaje organizacji według ich umiejętności innowacyjnych (rys.1), są to [3]:

- firmy typu A –nieświadome, nie wiedzą co i jak zmieniać?,
- firmy typu B – reagujące, mają świadomość, że powinny zmieniać, ale nie wiedzą, jak najefektywniej rozpocząć ten proces?,
- firmy typu C – strategiczne, mają świadomość, że powinny zmieniać i dysponują pewnymi umiejętnościami do generowania i absorpcji technologii,
- firmy typu D – kreatywne, technologicznie zdolne do generowania i absorpcji.



Rys. 1. Rodzaje firm ze względu na ich zdolności do innowacyjności [3]

Firmy typu A nie potrafią rozpoznać potrzeby zmian w otoczeniu niesprzyjającym lub takim, w którym technologiczny i marketingowy know-how jest konieczny do przetrwania. Nie wiedzą gdzie i co można usprawniać, nie inicjują zmian, aby ponosić swój poziom technologiczny, przez co są bardzo podatne na ataki konkurencji. Firmom typu B ze względu na ograniczone zasoby, kwalifikacje, wiedzę, brak doświadczenia, udaje się tylko w pewnym stopniu reagować na zmienność otoczenia. Jednak brak im zdolności do

kształtowania rzeczywistości zgodnie z własnym interesem. Firmy typu C cechuje wysoka świadomość potrzeb, posiadają zdolność do wprowadzania innowacji, zwykle mają strategiczną koncepcję procesu ciągłej innowacyjności. Posiadają rozbudowane struktury organizacyjne ukierunkowane na poszukiwanie, pozyskiwanie, wdrażanie nowej wiedzy. Jednak brak im umiejętności wprowadzenia innowacji radykalnej, czy redefiniowania rynku za pomocą nowej technologii. Firmy typu D cechuje aktywne i kreatywne podejście do wykorzystywania dostępnego technologicznego i marketingowego know-how dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Czerpanie z zasobów zewnętrznych idzie u nich w parze ze znaczną zdolnością do absorpcji, co umożliwia dywersyfikację sektorową, prowadzącą dzięki własnym kompetencjom i umiejętnościom do nowych korzyści oraz wyznaczenia nowych warunków konkurowania.

Świadomość do której grupy organizacji zalicza się dane przedsiębiorstwo ułatwia podjęcie kroków w zakresie tworzenia systemu innowacji w danej organizacji.

### **3. Przedsiębiorstwo innowacyjne**

Przedsiębiorstwo innowacyjne to organizacja inteligentna, stale generująca i realizująca innowacje znajdujące uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności. Jako cechy firmy innowacyjnej najczęściej uwzględniane są [4]:

- szeroki zakres prac B+R,
- systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo – technicznych,
- duży udział nowości technologicznych, produktowych i organizacyjnych,
- stale wprowadza innowacje na rynek,
- posiada zdolności przewidywania przyszłości,
- cechuje ją elastyczność działania,
- posiada zespoły twórcze,
- cechują ją umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego,
- posiada stałą łączność z klientami,
- jest zdolna do stałego generowania innowacji.

Przedsiębiorstwa innowacyjne cechują się przede wszystkim intensywnymi interakcjami między rynkiem, a oferowanymi produktami czy stosowanymi technologiami, realizują strategię uczenia się, integrują różne funkcje w ramach łańcucha wartości. Tworzą i zarządzają zasobami niematerialnymi, które charakteryzują się tym, że [5]:

- na ogół nie mają fizycznej postaci albo są zawarte w wartości zasobów materialnych,
- są unikalne, co umożliwia przedsiębiorstwu wyróżnianie się w otoczeniu,
- są wrażliwe na zmiany zachodzące w otoczeniu, co wymusza ciągle inwestowanie w ich doskonalenie,
- wymagają długookresowego procesu ich tworzenia, szacowanego średnio na przynajmniej pięć lat pracy organizacyjnej, co wywołuje dążenie do ciągłego pozyskiwania kapitału na finansowanie potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa,
- nie zużywają się szybko wraz z upływem czasu ich wykorzystania, co powoduje, że stopniowo rośnie ich wartość rynkowa,
- są źródłem ekonomicznych korzyści dla przedsiębiorstwa, co jest odzwierciedlone w większych zyskach, wzroście przychodów ze sprzedaży czy udziału w rynku, mają zatem silne oddziaływanie synergiczne,
- są na ogół formalnie powiązane z danym przedsiębiorstwem, co utrudnia ich kopiowanie, ale ogranicza też ich zbywalność na rynku,

- są komplementarne zarówno wobec siebie, jak i wobec innych zasobów organizacji, co ułatwia przedsiębiorstwu realizację licznych funkcji zewnętrznych i wewnętrznych.

Wśród innych cech i elementów przedsiębiorstwa innowacyjnego uwzględniane są również [3]: Wspólna wizja, przywództwo, wola bycia innowacyjnym, właściwa struktura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności, ważne osoby, efektywne działania zespołowe, duży stopień zaangażowania pracowników w innowacje, klimat kreatywności i skupienie uwagi na otoczeniu (tab.1).

Tab. 1. Elementy przedsiębiorstwa innowacyjnego [5]

Element	Główne cechy
Wspólna wizja, przywództwo, wola bycia innowacyjnym	Jasno artykułowane i podzielane cele; rozciąganie na innych strategicznego celu – bycie tak zaangażowanym jak wyższe kierownictwo. Wizja definiowana jako wyidealizowana projekcja przyszłości, której filarami są wartości korporacyjne.
Właściwa struktura	Struktura organizacyjna umożliwiająca kreatywność, naukę i interakcje – niekoniecznie w formie mało sformalizowanych zespołów autonomicznych. Klucz do sukcesu stanowi zdolność znajdowania równowagi między organicznymi a mechanistycznymi lekarstwami na sytuacje nadzwyczajne.
Ważne osoby	Promotorzy, czempioni, gatekeepers i inni, którzy pobudzają i ułatwiają innowacje
Efektywne działania zespołowe	Właściwe wykorzystanie zespołów (na poziomie działu, między działami i firmami) do rozwiązywania problemów, co wymaga zainwestowania w dobór i budowę zespołu.
Duży stopień zaangażowania w innowacje	Zaangażowanie w działania racjonalizatorskie o charakterze ciągłym w całej firmie.
Klimat kreatywności	Pozytywne podejście do pomysłów wsparte odpowiednimi systemami motywowania
Skupienie uwagi na otoczeniu	Orientacja na klienta wewnętrznego i zewnętrznego; rozległe kontakty i współpraca

Jak już wspomniano w rozdziale drugim, ludzie i organizacje opierają się zmianom, ich celem jest często utrzymywanie i ugruntowywanie dotychczasowego stanu rzeczy. Postawy zachowawcze, polegające na niedostrzeganiu potencjału nowych pomysłów lub ocenianie ich jako niespójne z dotychczasowym modelem biznesu firmy nadal dominują w polskich przedsiębiorstwach. W tym obszarze istnieje problem zaszczości, stanowiska i przypisane do nich zakresy obowiązków uznawane są za źródło siły firmy, jednocześnie każda wąska specjalizacja może być blokadą dla innowacji oraz okazją do zachowania dotychczasowego

stanu rzeczy. Dla zmiany myślenia niezbędna jest nowa wizja przedsiębiorstwa. Istotnym elementem w tworzeniu innowacji jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa, entuzjazm, oddanie sprawie i wsparcie załogi. Zaangażowanie i oddanie sprawie projektów długofalowych powinno być istotniejsze od szybkich profitów z zadań krótkoterminowych. Wkład liderów w osiągnięcia i wyniki firm jest ogromny. W działalności innowacyjnej profesjonalizm w sprawach technicznych oraz zdolności poznawcze są istotne przy ocenianiu pomysłów innych.

Obecnie innowacja to coraz częściej działalność realizowana przez wszystkie komórki organizacyjne firmy: produkcyjne, handlowe, administracyjne, i inne działy, co wymusza dążenie do organizacji organicznych. Nie łatwe jest wybrać i stworzyć właściwe struktury organizacyjne oraz procedury sprzyjające innowacjom.

W zależności od tego czy w firmie dany człowiek lub grupa ludzi pracuje na odpowiednich miejscach, będą mogły powstawać innowacje. Wśród osób znacząco promujących i nadzorujących procesy innowacyjne należy wyróżnić między innymi: wynalazcę, kierownika zespołu odpowiadającego za innowację, innowatora biznesu (znający i rozumiejący punkt widzenia klienta) jak również brokera innowacji. Dzięki zaangażowaniu powyższych jak i wsparciu pozostałych pracowników, organizacja może nauczyć się wypracowywać mechanizmy pozwalające na wyzwalanie nowych idei w sposób ciągły i w całym przedsiębiorstwie.

Praktyka pokazuje, że grupy są w stanie proponować dużo więcej niż jednostki, zarówno jeśli chodzi o częstotliwość generowania pomysłów i inicjatyw, jak i elastyczność ich urzeczywistniania. Działania z zakresu innowacyjności powinien właśnie charakteryzować wysoki stopień zespołowości. Zespoły mogą przybierać różne formy, na przykład zespoły ds. projektów, interdyscyplinarnych zespołów roboczych lub zespołów zadaniowych realizujących projekty innowacji kroczących lub modernizacji [5].

Kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności kształtować będą również następujące czynniki [6]:

- poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy menedżerskiej, ekonomicznej, społecznej,
- sprawne systemy komunikowania się w organizacji,
- ambicja i atmosfera współzawodnictwa,
- systemy motywacyjne,
- nagradzanie sukcesu innowacyjnego, a jednocześnie nie karanie za błędy (lepiej gdy popełnia się błędy, realizując jakiś pomysł, niż gdy brak błędów, przy jednoczesnym braku pomysłów),
- dążenie do likwidowania barier między komórkami przedsiębiorstwa w celu ułatwienia i inicjowania rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej,
- swobodna wymiana koncepcji propozycji (pomysłów) innowacyjnych,
- brak arogancji i postaw egoistycznych,
- upublicznianie autorów sukcesu i tych, którzy ten proces wspomagali.

Systemy motywowania powinny być tak budowane, aby pracownicy je doceniali, a stosowane motywatory posiadały uznaną przez pracowników wartość. Pracownik powinien być tak motywowany, aby bez obawy o utratę pozycji w firmie dzielił się swoją wiedzą z innymi. Nagrody powinny być ustalane na podstawie zrozumienia poszczególnych jednostek i ich potrzeb. Organizacja powinna zachęcać do dzielenia się wiedzą na temat przeczytanych książek, opracowań, jak również do dzielenia się pracownikami napotkanymi problemami zawodowymi. Świadomość wagi systemu promowania pracowniczej aktywności w obszarze innowacyjności powinna zaowocować

wdrożeniem efektywnego systemu motywowania pracowników, w postaci systemu wynagrodzeń, nagród, zachęt materialnych i pozamaterialnych.

W organizacji innowacyjnej uczenie się powinno być elementem codziennej pracy, dlatego szkolenia z zakresu technik kreatywności i zarządzania innowacjami w organizacji powinny prowadzić do ciągłego rozwoju organizacji i jej pracowników. Szkolenia stwarzają atmosferę prowadzącą do efektywności i kreatywności całego zespołu, kreują przywództwo, wpływają na zmiany misji i wartości przedsiębiorstwa. Wszystkie te umiejętności są niezwykle ważne w inicjowaniu procesów związanych z innowacyjnością, promując aktywność pracowników w zdobywaniu wiedzy, jej dokumentowaniu i dzieleniu się nią.

Kreowanie kultury i promowanie innowacyjności jest działaniem długofalowym i wymaga współdziałania wszystkich pracowników organizacji. W krótkim okresie należy skupiać się na szkoleniach pracowników, uświadamianiu zasad i celów działalności innowacyjnej. Budowanie organizacji innowacyjnej wymaga również budowy infrastruktury wspierającej innowacyjność oraz stworzenie sprawnego przepływu informacji i łączność między poszczególnymi komórkami na temat podejmowanych innowacyjnych projektów.

#### **4. Budowanie środowiska innowacyjnego – dobre praktyki**

Google jest jedną z firm od lat zajmującą wysokie miejsca w rankingach najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Firma kieruje się kilkoma założeniami w ramach podejścia do tworzenia i wprowadzania innowacji:

- innowacyjni są ludzie: do pracy w Google wybierani są najlepsi, którzy w twórczy sposób będą wymyślać i rozwijać produkty. Pracownicy mają dużo swobody, sami ustalają swoje godziny pracy, mogą też wybierać tematy, które ich szczególnie interesują i które będą rozwijać. Jednocześnie mają świadomość, jakie zagadnienia są kluczowe z punktu widzenia firmy. 20% czasu mogą jednak poświęcać swoim zupełnie dowolnym pomysłom.
- zasada: nie tracić czasu na zrobienie produktu skończonego, tylko wdrożenie go, a następnie ulepszanie w trakcie jego działania. Jest to strategia eksperymentowania i nieustannego próbowania nowych rzeczy.
- Google ceni również otwartość i dostęp do informacji. Firma posiada wewnętrzną bazę danych, w której gromadzone są informacje na temat bieżących projektów, ich statusu, składu zespołów, CV personelu itp. Aby atmosfera w Google sprzyjała kreatywności i innowacjom muszą więc zostać spełnione pewne warunki, które uporządkować można w trzy obszary zarządzania w firmie: ludzie, procesy oraz struktura organizacyjna.

W zarządzaniu innowacjami w Google widać wiele podobieństw z firmą 3M [3]. Pracownicy działów merytorycznych mają poświęcać 20% swojego czasu na projekty, które wykraczają poza ich standardowe obowiązki; w wypadku menedżerów jest to już wymóg (od tego 10% czasu muszą przeznaczyć na zupełnie nowatorskie projekty i przedsięwzięcia). Nie muszą tego wykonywać według jakiegoś precyzyjnego, z góry ustalonego grafiku, ale w zależności od potrzeb i możliwości czasowych. Taki obowiązek wynika z zapisów w ich umowach o pracę, a rezultaty działań poddawane są kontrolom i oceniane za pomocą 25 różnych wskaźników i celów. Pomysły oceniane są w procesie kwalifikacyjnym, z fazami prototypów, pilotażową oraz testowania na grupie użytkowników. Ocena pomysłów i projektów opiera się ściśle na wartości wskaźników

i wynikach empirycznych, które dają testy przeprowadzane na próbach wyselekcjonowanych spośród wielomilionowej rzeszy użytkowników Google. To bardzo odważne podejście w tym sensie, że spośród wielu pomysłów, które się rodzą większość przepada, a jedynie część zdobywa akceptację rynku. Ta część to mniej więcej 100 nowych produktów rocznie. Firma Google dba również o bezpośrednie środowisko pracy, w swym biurze w Zurychu zapewnia pracownikom możliwość relaksu w wyjątkowy sposób: na terenie zakładu znajdują się zjeżdżalnie, mini ścianki wspinaczkowe, pokoje wyposażone w olbrzymie poduszki, hamaki czy inne siedziska, a także pokoje medytacyjne z widokiem na olbrzymie akwarium.

Firma 3M zawdzięcza okres największego wzrostu i najszybszych zmian swoim innowacyjnym pracownikom [3]. Wszyscy pracownicy tej firmy byli zachęceni by przychodzić ze swoimi pomysłami do naczelnego kierownictwa. Spora część wynalazców uzyskiwała pieniądze na dalszą pracę. Takie podejście do pracowników i biznesu zapoczątkował William McKnight, dyrektor generalny, którego dewiza brzmiała: „zatrudnij dobrych pracowników i zostaw ich w spokoju”. Trzeba podejmować próby, eksperymentować, nie bać się błędów. „Kierownictwo, które w momencie gdy popełniony jest błąd, jest destruktywnie krytyczne, zabija inicjatywę. Jeżeli chcemy się rozwijać, sprawą zasadniczą jest to abyśmy dysponowali ludźmi z inicjatywą”. Wśród elementów systemu innowacji w firmie znajdują się [3]:

- **motywowanie i nagradzanie** (istnieje wiele systemów zachęt promujących innowacyjność, w tym np. nagroda dla innowatora, przekazywana raczej za włożony wysiłek pracownika niż samo osiągnięcie),
- **umacnianie wartości zasadniczych** (wybory najbardziej nowatorskich racjonalizatorów),
- **zapewnienie ruchu i fermentu** (ruch i mieszanie ludzi o różnych horyzontach celem uzyskania najlepszej kombinacji kreatywności to szczególnie ważny aspekt w rozproszonych terytorialnie korporacjach),
- **zagospodarowanie „luzu organizacyjnego” i zezwolenie na kombinowanie** (pracownikom wolno poświęcać część czasu pracy na działania podejmowane wyłącznie z własnej inicjatywy, które od czasu do czasu owocują przełomowymi wynalazkami),
- **cierpliwość** (zrozumienie dla potknięć w trakcie ewoluowania i nabierania kształtu przez pomysły),
- **tolerancja dla błędów i zachęcanie do ryzyka** (nazbyt krytyczny i wyczulony na błędy menedżer zabija inicjatywę, a ona jest podstawą, jeżeli mamy marzyć o stałym wzroście),
- **wspieranie improwizacji** (pracownicy mają poczucie decyzyjności, kierownictwo zaś spogląda łaskawym okiem na próby kreatywnego obchodzenia przez nich zbyt formalnych procedur, co działa jak przeciwwaga dla biurokracji w przedsiębiorstwie),
- **strategia zatrudniania innowatorów** (działy personalne mają za zadanie wyszukiwanie utalentowanych osób o cechach innowatorów),
- **wiara w siłę grupy** (dążenie do nieoddzielania od siebie różnych stanowisk, lecz raczej tworzenie zespołów i grupowanie na wielu płaszczyznach),
- **zachęcanie do przyjmowania szerszej perspektywy** (np. poprzez zaangażowanie się w kontakty z klientami),
- **silna kultura** (od 1951 roku organizowane są nieformalne, różnotematyczne spotkania i warsztaty, którym przewodzi forum technologiczne, powołane do życia



„w celu promowania idei nieskrępowanej wymiany myśli i wzajemnego inspirowania się pomysłami”. Udział w nich jest dobrowolny, ale takie fora i gremia otrzymują wsparcie organizacyjne ze strony firmy, np. w formie wewnętrznego forum, które służy wymianie opinii i pomysłów ),

- **rekrutacja ochotników** (jest szczególnie ważna wtedy, gdy testuje się nowe obszary. Popiera się również rozmaite formy aktywizacji klientów i innych osób z zewnątrz przy pracach badawczo-rozwojowych nad nowymi wyrobami).

Na przykładzie P&G, warto podkreślić korzyści ze współpracy firm z innymi organizacjami przy opracowywaniu nowych innowacyjnych produktów. Firma od lat szukała środka czyszczącego, który byłby silniejszy niż dotychczas produkowane, ale nie niszczyłby podłóg. Kiedy chemicy z korporacji poddali się, koncertem skorzystał z agencji kreatywnej Continuum, która to zamiast dywagować nad kolejnymi mutacjami preparatów, postanowiła przeanalizować nagrania wideo setek gospodyń czyszczących na co dzień własne podłogi oraz przeprowadzić rozmowy z nimi. Inspiracją do rozwiązania problemu był gest kobiety, która po rozsypaniu kawy na podłodze starła ją namoczonym ręcznikiem. Tak po kilku tygodniach opracowano Swiffer mop z wymiennymi ściereczkami i pojemniczkiem ze środkiem czyszczącym, przyczepionym bezpośrednio do kija. Tylko w ciągu pierwszego roku wynalazek zarobił dla firmy pół miliarda dolarów [7].

Z polskich innowacyjnych firm stanowiących dobry przykład do naśladowania jest zapewne Laboratorium Kosmetyczne Dr Ireny Eris. Jest ono jednym z największych w Europie producentów kosmetyków pielęgnacyjnych, funkcjonującym na rynku od prawie 30 lat. Produkuje szeroki asortyment kosmetyków dostępnych w różnych segmentach rynku: ekskluzywne, selektywne kosmetyki profesjonalne, segmente marek ekonomicznych oraz segmente dermokosmetyków aptecznych. Kosmetyki Laboratorium Kosmetycznego Dr Irena Eris sprzedawane są w ponad 28 krajach świata [8]. Grupa Dr Irena Eris zatrudnia obecnie 800 pracowników, produkuje ponad 20 milionów sztuk produktów rocznie, a marka Dr Irena Eris jest jedną z najcenniejszych i najbardziej znanych polskich marek. Misja firmy jest realizowana poprzez tworzenie i sprzedaż kosmetyków pielęgnacyjnych i usług kosmetycznych. Firma stawia na indywidualne talenty i wiedzę pracowników, którzy starają się stale rozwijać. Troska o człowieka przejawia się zarówno w wysokiej jakości relacji międzyludzkich wewnątrz firmy oraz w kontaktach zewnętrznych.

Fakro jest obecnie wiceliderem światowego rynku okien dachowych. Firma FAKRO stawia na twórczość swoich pracowników, stwarza możliwości, aby załoga włączała się w proces poszukiwania i zgłaszania nowych rozwiązań oraz usprawnień w firmie. Dopuszcza świadomość, że właśnie wiedza pracowników będzie stanowić o możliwości dalszego rozwoju firmy. W tym celu przedsiębiorstwo opracowało program zgłaszania pomysłów, który działa od 2005 roku i pozwala każdemu pracownikowi zgłoszenie swojego rozwiązania. Program zgłaszania pomysłów „Zapalamy zielone światło” obejmuje wszystkie zakłady wchodzące w skład grupy. W celu promocji programu w zakładzie były rozwieszane plakaty promujące oraz ulotki informacyjne. Program jest jawny dla wszystkich pracowników, przy pomocy wewnętrznego intranetu, istnieje możliwość wglądu w aktualne działania i zgłaszane pomysły. Jedynie w przypadku pomysłów strategicznych mogą zostać one utajnione w całości lub części do czasu ich wdrożenia. Pomysłem nie może być pomysł konkurencji, czy nowy gadżet. Ze względu na rozmiar, firma została podzielona na osiem obszarów co ma na celu ułatwienie przypisywania poszczególnych pomysłów osobom odpowiedzialnym za dane obszary [9]:

- **Relacje firma-klient**, (Pomysły podnoszące poziom obsługi klientów, usprawniające komunikację z dostawcami i klientami.),
- **Wizerunek firmy i promocja**, (Promocja marki, wizerunek firmy i jej osiągnięć),
- **Organizacja pracy i zarządzanie, relacje wewnętrzne**, (Usprawniające komunikację i obieg informacji wewnątrz firmy, dotyczące spraw socjalnych, dotyczące wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania, usprawniające organizację pracy działu oraz współpracę pomiędzy działami.),
- **Bezpieczeństwo**, (Dotyczące podniesienia poziomu bezpieczeństwa (osób i danych) dotyczące zwiększenia poziomu ochrony przeciwpożarowej.),
- **Maszyny**, (Techniczne ulepszenie maszyn, propozycje automatyzacji procesów produkcyjnych.),
- **Organizacja produkcji**, (Pomysły dotyczące zmian organizacyjnych w obszarze produkcji.),
- **Produktu**, (Pomysły dotyczące zmian konstrukcyjnych i technologicznych w produktach firmy).

Do każdego obszaru przypisana jest odpowiedzialna za niego osoba zwana Mentorem. Jest to specjalista odpowiedzialny za opiniowanie zgłaszanych pomysłów w dziale mu podlegającym oraz przekształcanie ich w projekt innowacyjny, a następnie za wdrożenie. Wszyscy Mentorzy poszczególnych działów podlegają Koordynatorowi odpowiedzialnemu za spójność programu w Grupie Fakro. Zadaniem jego jest przyjmowanie i przekazywanie wniosków składanych przez pracowników do poszczególnych Mentorów, przygotowywanie okresowych zestawień działania programu, bieżąca koordynacja projektu, organizowanie spotkań i szkoleń, przedstawianie zaopiniowanych projektów do Zarządu.

Coraz więcej polskich firm wprowadza tzw. skrzynki pomysłów – pracownicy mogą do nich wrzucać karteczki z propozycjami zmian w firmie (nikt nie widzi lepiej niż oni obszarów, gdzie można coś poprawić, udoskonalić). Pomysły uznane za korzystne, które zostaną wdrożone, są nagradzane.

## 5. Wnioski

Z całą pewnością można zidentyfikować dla własnych potrzeb i celów ogrom wiedzy innowacyjnej, którą czołowe przedsiębiorstwa posiadły, jednak proste skopiowanie tego nie przyniesie zamierzonego skutku. Każda firma powinna znaleźć własne rozwiązania, wypracowując specyficzne procedury rutynowe. Opanowanie procedur zarządzania innowacjami, które gwarantują sukces nie jest łatwe, ponieważ jest w nich zapisane to, czego metodą prób i błędów firma nauczyła się przez dłuższy okres.

Bardzo ważnym elementem budowania klimatu innowacyjnego w przedsiębiorstwie, jest wyeliminowanie strachu przed nowym. Innowacja oznacza robienie czegoś nowego, co może się nie udać. Jeśli ludzie obawiają się porażki, nie będą chcieli wprowadzać innowacji.

Innowacjami powinien zajmować się każdy pracownik. Każdy powinien określić, co chciałby stworzyć czy poprawić, a później być monitorowany. Ponadto system powinien pozwalać pracownikom na badanie nowych możliwości we współpracy z innymi osobami z firmy i innymi organizacjami. Na szczególną uwagę zasługuje różnorodność w sposobach myślenia, doświadczeniu, poglądach i umiejętnościach pracowników, którą należy doceniać. Proces wprowadzania innowacji powinien być dokumentowany, należy upewnić

się że wszyscy rozumieją, o co w nim chodzi i na czym polegają nowe zmiany, jak również, że wszyscy rozumieją strategię przedsiębiorstwa i że wszystkie wysiłki innowacyjne są z nią powiązane w organizacji.

Zespoły zajmujące się innowacjami różnią się od typowych zespołów projektowych. Potrzebują innych narzędzi i innego sposobu myślenia. Trzeba im zapewnić odpowiednią dawkę szkoleń i stały dostęp do wiedzy.

Jednocześnie warto stworzyć proces pozwalający na wprowadzanie nowych pomysłów. Kolejne zalecane działania to:

- nauczenie pracowników obserwacji otoczenia (zarówno bliższego jak i dalszego) w poszukiwaniu nowych trendów, technologii i zmian w zachowaniach konsumentów,
- wprowadzenie systemu zarządzania pomysłami, który pomoże wychwycić idee i zachęcić ludzi do budowania i rozwijania nowych pomysłów,
- stworzenie w przedsiębiorstwach środowiska do pracy kreatywnej, przestrzenie pozwalające na całkowity relaks i regenerację.

## Literatura

1. Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. 2008.
2. Penc J.: Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1998.
3. Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
4. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek P.: Zarządzanie firmą innowacyjną. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
5. Nowacki R. (red.), Staniewski M. W. (red.): Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010
6. Perenc J., Hołub – Iwan J.: Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011
7. <http://www.focus.pl/nauka/zobacz/publikacje/podkrec-swoja-kreatywnosc/> (data publikacji 12.08.20012)
8. [www.eris.pl](http://www.eris.pl)
9. Legutko M.: Udział pracowników w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań na przykładzie firmy Fakro Sp. z o.o. Praca inżynierska. Politechnika Krakowska Kraków 2011

Dr inż. Sabina Motyka  
Katedra Inżynierii Procesów Produkcyjnych  
Politechnika Krakowska  
31-864 Kraków, al. Jana Pawła II 37  
tel./fax: (0-12) 374-32-68  
e-mail: [motyka@m6.mech.pk.edu.pl](mailto:motyka@m6.mech.pk.edu.pl)