

1.2. Rola menadżerów w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Streszczenie: Wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie napotyka na różne opory pochodzące zarówno z wnętrza przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Obecnie dużo uwagi poświęca się barierom natury psychospołecznej. Często błędem popełnianym przez kadrę kierowniczą jest ich niedostrzeżenie lub wręcz lekceważenie. Menedżerowie podczas wdrażania innowacji mają tendencję koncentrowania się tylko na sprawach techniczno-organizacyjnych innowacji, nie zwracając uwagi na czynnik ludzki. Tymczasem reakcje na zmiany mogą być różne: od entuzjazmu do jawnej wrogości.

Słowa kluczowe: strategie innowacyjne, opór pracowników, pokonywanie oporu.

Wprowadzenie

Skłonność do wprowadzania innowacji uznawana jest obecnie za jeden z głównych atrybutów międzynarodowej konkurencyjności. Jeśli polskie podmioty gospodarcze nie pomnożą swoich umiejętności w zakresie tworzenia i absorpcji innowacji, to w obecnym tysiącleciu staniemy się krajem peryferyjnym. Przestrzeń Polski jest otwarta zarówno w skali europejskiej jak i globalnej. Przestrzeń otwarta, nie będąc przestrzenią innowacyjną, staje się zależna w aspekcie gospodarczym, politycznym i naukowym.

Znaczenie innowacji dla polskich przedsiębiorstw przy dzisiejszej dynamice i globalizacji rynków jest zatem sprawą oczywistą. „Być albo nie być” firm zależy i zależy będzie od ich innowacyjności oraz od wzrostu konkurencyjności. Postępująca liberalizacja handlu powoduje, że konkurencyjność będzie decydowała o popycie na polskie towary nie tylko w eksporcie, ale także na rynku krajowym.

Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie

Zwycięstwo przedsiębiorstw w walce konkurencyjnej zależy od skuteczności ich strategii działania. Innowacje powinny być wprowadzane w przedsiębiorstwie na zasadzie strategii a nie taktyki, ponieważ taktyka „załatwia sprawy pilne, strategia zaś sprawy ważne dzięki identyfikacji szans, możliwości i ograniczeń przyszłego

* Dr, adiunkt, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

działania¹. Kierowanie procesami innowacyjnymi na zasadzie strategii oznacza zatem, że ich tworzenie jest działaniem zaprogramowanym i systematycznym, nie zaś przypadkowym. Współczesne przedsiębiorstwa, przy dzisiejszej dynamice rozwoju, konkurencji i globalizacji rynków, nie mogą zadawać się nadzieją na wprowadzenie innowacji dzięki przypadkowym, akurat sprzyjającym okolicznościom. Powinny tworzyć warunki sprzyjające systematycznym poszukiwaniom innowacji.

Możliwości, zarówno tworzenia jak i wdrażania innowacji, w każdym przedsiębiorstwie są ograniczone, toteż wybór odpowiedniej strategii innowacyjnej powinien być decyzją gruntownie przemyślaną. Strategia innowacyjna powinna być ściśle powiązana ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Dokonując opracowania strategii, przedsiębiorstwo może skorzystać z istniejących modeli teoretycznych. W literaturze jednak kryteria typologii innowacyjnych strategii rozwoju są często niejasne, natomiast same rodzaje tych strategii nie informują o ich głównych cechach. Wielu autorów stara się zatem tworzyć nowe, własne podejścia.

Ostateczna decyzja o wyborze sposobu postępowania w kreowaniu innowacji i ich wykorzystaniu w celu zapewnienia firmie dobrej pozycji na rynku, związana jest przede wszystkim z różnorodnością celów podmiotów, odmiennością warunków, reagowaniem na otoczenie. W związku z tym, przedsiębiorstwo dokonując wyboru strategii innowacyjnej powinno brać pod uwagę m.in. następujące czynniki: istniejące oraz przyszłe możliwości zbytu, zamierzenia innowacyjne konkurentów, potencjał rzeczowy i kadrowy, własne zaplecze naukowo-techniczne, dotychczasowy poziom rozwoju technicznego, potencjał finansowy, możliwość dostępu do nowych technologii w drodze pozyskiwania partnerów do aliansów i joint venture.

Bariery innowacyjności w przedsiębiorstwie

Wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie napotyka na różnego rodzaju opory, pochodzące zarówno z wnętrza przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Bariery techniczne, organizacyjne, prawne, ekonomiczne, informacyjne, kulturowe, motywacyjne, świadomościowe, itd. mogą wynikać z przyczyn takich jak: skostnienie struktur organizacyjnych i stereotypów myślenia (bariery biurokratyczne), braku odpowiednich środków finansowych (bariery ekonomiczne), zachowania się pracowników (bariery psychologiczne). Bariery utrudniają tworzenie i wprowadzanie innowacji, osłabiają ich efekty, często przesądzają o ich powodzeniu.

¹ Penc J., *Sterowanie innowacjami. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1995, s. 38.

W przypadku polskich przedsiębiorstw wśród głównych barier ograniczonego zainteresowania innowacjami wymienia się słabości systemu finansowania². Ostatnio dużo uwagi poświęca się również barierom natury psychospołecznej. Często błędem popełnianym przez kadre kierowniczą jest ich niedostrzeżenie lub wręcz lekceważenie. Menedżerowie mają tendencję do koncentrowania się tylko na sprawach techniczno-organizacyjnych innowacji, nie zwracając uwagi na wagę czynnika ludzkiego w ich wdrażaniu. Tymczasem reakcje na zmiany mogą być różne – od entuzjazmu do jawnej wrogości.

Pracownicy najczęściej obawiają się innowacji, ponieważ burzy ona dotychczasowy porządek i zmniejsza poczucie bezpieczeństwa. Przyczyny oporu pracowników wobec zmian są różne. A. Zander³ uważa, że:

- 1) opór pojawia się wówczas, gdy pracownicy, których zmiana ma dotyczyć, nie rozumieją jej, ponieważ brak jest rzetelnej informacji (informacja jest niepełna, niejasna) lub też gdy funkcjonują sprzeczne opinie na jej temat;
- 2) opór przeciwko zmianie pojawia się wówczas, gdy pracownicy obawiają się, że może ona:
 - zagrozić ich interesom,
 - zmusić ich do forsownego uzupełniania kwalifikacji,
 - pogorszyć relację pomiędzy wysiłkiem wkładanym w pracę a otrzymywanym wynagrodzeniem,
 - obniżyć ich prestiż i status w przedsiębiorstwie,
 - wykazać nieudolność w pracy lub zbędność wykonywanych czynności.

Obawy tego rodzaju są tym silniejsze, im niższy jest stopień zadowolenia z pracy w okresie poprzedzającym zmianę;

- 3) opór przeciwko zmianie pojawia się wówczas, gdy pracownicy, których zmiana ma dotyczyć, podlegają jednocześnie oddziaływaniu silnych, przeciwstawnie skierowanych sił: popychających w kierunku zmiany i przeciwdziałających jej;
- 4) opór przeciwko zmianie jest tym większy, im w większym stopniu pracownicy, których zmiana ma dotyczyć, odczuwają ją jako narzuconą z zewnątrz, a tym mniejszy, im w większym stopniu czują się jej współtwórcami i mogą uczestniczyć w jej przygotowaniu;
- 5) większy opór budzą zmiany przeprowadzone w układzie personalnym niż zmiany dotyczące kwestii bezosobowych: norm, wzorców, reguł postępowania i procedur;

² Por. np.: Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997; Wierzbicki A., (opr. zesp. pod kier.), *Biała Księga Polska – Unia Europejska. Nauka i Technologia*, Urząd Rady Ministrów – Komitet Badań Naukowych, Warszawa 1996; Jewtuchowicz A., Matusiak K. B., *Infrastruktura przedsiębiorczości i transferu technologii w Polsce*, w: materiały z seminarium pt.: *Instrumenty i narzędzia transferu technologii i polityki innowacyjnej państwa* z 17 XII 1998 roku, Agencja Techniki i Technologii, Warszawa 1998.

³ Januszek H., Sikora J., *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 110-111.

6) opór przeciwko zmianie pojawia się wówczas, gdy program zmian nie uwzględnia utrwalonych w przedsiębiorstwie nieformalnych wzorców, norm postępowania, układów interpersonalnych, powiązań, itp.

Opór rzadko kiedy przybiera postać otwartą. Jednak typowymi jego symptomami mogą być w szczególności sytuacje, gdy⁴:

- wszyscy mówią, że zmiany są ważne, pilne i konieczne, jednak zaplanowane posunięcia nie są do końca urzeczywistniane, podejmowanie decyzji przeciąga się i nie prowadzi do jednoznacznych wniosków;
- realizatorzy zmian artykułują cele i zadania inaczej niż wynika to z intencji inicjatorów zmian;
- na „jasne” pytania nie ma „jasnych” odpowiedzi; na pozór konkretne wyjaśnienia przy bliższej analizie wydają się być niekonkretne;
- pojawiają się intrzygi przeciw inicjatorom zmian; przeciwnicy tworzą plotki, które szkodzą zwolennikom zmian;
- pojawia się wysoka absencja chorobowa, wysoka fluktuacja kadr, atmosfera niepokoju, częste sprzeczki i trudności w porozumiewaniu się.

Menadżerowie powinni nauczyć się zarządzania zmianami i zrozumieć występujący wobec nich opór, a następnie go pokonywać, a nie łamać, korzystając z posiadanych środków przymusu. Błędem jest zwalczanie oporu własnym uporem i stosowanie restrykcji wobec osób, nie podporządkowującym się ich woli. Rozumienie potrzeby innowacji i odpowiednia postawa kadry kierowniczej jest najlepszym sposobem zarówno przełamania oporu pracowników wobec zmian, jak i poszukiwania oraz wdrażania innowacji. Dużą rolę w procesie przezwyciężania oporu odgrywa zatem kierownictwo przedsiębiorstwa, które w szczególności powinno⁵:

- 1) mieć głębokie przekonanie, że szeroko pojęte innowacje są konieczne, ponieważ na sukces na rynku mogą liczyć tylko ludzie oraz firmy aktywne i dynamiczne;
- 2) popierać dążenia do postępu na każdym niemal stanowisku pracy przez:
 - stymulowanie i wspomaganie postaw aktywnych i twórczych,
 - tworzenie klimatu kultury organizacyjnej pobudzającej do zmian,
 - przełamywanie stereotypów,
 - tworzenie systemów motywacyjnych sprzyjających innowacjom;
- 3) prezentować postawy otwarte na wszelkie propozycje usprawnień, nie tylko technicznych i technologicznych;
- 4) oceniać pomysłowość i inwencję twórczą pracowników, pozbywać się ludzi biernych i konserwatywnych, torpedujących wszelkie zmiany;
- 5) popierać i wspomagać moralnie pracowników, którzy tworzą i wdrażają innowacje oraz są odpowiedzialni za ich realizację;

⁴ Zarębska A., *Opory w procesie zmian*, w: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 11/2002.

⁵ Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 201. Penc J., *Strategie rozwoju innowacji*, w: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 9/1997.

- 6) troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników, ponieważ tylko wysokie kwalifikacje są źródłem postępu;
- 7) sprzyjać tworzeniu modelu organizacji „uczącej się” oraz twórczo reagującej na wszelkie wyzwania ze strony otoczenia konkurencyjnego;
- 8) tworzyć w przedsiębiorstwie bank informacji o innowacjach, który powinien być w miarę kompleksowy, aktualny i kompletny;
- 9) określać kierunki działalności innowacyjnej, tzn. definiować problemy wymagające rozwiązania, zaś szczególnie te, które dają potencjalne szanse korzystnych i możliwych do zastosowania pomysłów i projektów;
- 10) stwarzać dogodne warunki organizacyjne dla działalności innowacyjnej, dzięki powołaniu w przedsiębiorstwie odpowiedniej osoby, bądź komórki do spraw innowacji;
- 11) tworzyć struktury organizacyjne sprzyjające innowacyjności, które powinny być proste, elastyczne i powinny zapewniać krótką drogę w przepływie informacji między kierownictwem a pracownikami;
- 12) tworzyć zespoły problemowe nastawione na rozwiązywanie konkretnych i szczególnie ważnych dla przedsiębiorstwa zadań;
- 13) poszerzać samodzielność pracowników oraz zwiększać możliwość wywierania przez nich wpływu na innowacje, ponieważ pracownicy łatwiej przyjmują i popierają zmiany, gdy sami przyczyniają się do ich powstawania i wprowadzania;
- 14) stosować otwarty styl wdrażania innowacji tzn. taki, w którym dąży się do ułatwienia zmian przyszłych w toku zmian wprowadzanych aktualnie;
- 15) nawiązywać ściśle kontakty z klientami, ponieważ udane innowacje mogą powstać tylko w ścisłych kontaktach pomiędzy wytwórcą a użytkownikiem, a więc przy połączeniu wiedzy technicznej i doświadczenia oraz potrzeb klientów.

Zakończenie

W każdej firmie istnieje wiele uwarunkowań skutecznego wprowadzania innowacji. Gros z nich zależy jednak od tych, którzy je tworzą, pilotują i wdrażają, a także od tych, którzy uczestniczą w ich realizacji, od ich starań, by je wprowadzić rzetelnie i w pełni odpowiedzialnie. Walcząc o poprawę innowacyjności polskich przedsiębiorstw powinno się walczyć również o zmianę postaw menadżerów. Powinni oni odrzucić bierność i postawę zachowawczą, przyjmując ofensywny styl działania, wymagający – obok inwencji i odwagi – również gotowości do szybkiej reakcji na bodźce zewnętrzne. Powinni oni również zachęcać pracowników do współdziałania w tworzeniu zmian oraz uwrażliwiać ich na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie poprzez wprowadzanie takich form współpracy, by mobilizowały ich one do współdziałania i współodpowiedzialności.

Menadżer nie powinien stronić od ryzyka lub rozpatrywać go wyłącznie w kategoriach zjawiska losowego, ponieważ jest ono w jakiejś mierze rozpoznawalne,

można je oszacować. Każda działalność gospodarcza z założenia wiąże się z ryzykiem, ale „obrona dnia wczorajszego – to znaczy nie wprowadzanie innowacji – jest znacznie bardziej ryzykowna niż działanie na dzień jutrzejszy”⁶.

* * *

Artykuł zrealizowano w ramach pracy badawczej statutowej S/WZ/3/02.

Literatura:

1. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997
2. Drücker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992
3. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998
4. Januszek H., Sikora J., *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995
5. Jewtuchowicz A., Matusiak K. B., *Infrastruktura przedsiębiorczości i transferu technologii w Polsce*, w: materiały z seminarium pt.: *Instrumenty i narzędzia transferu technologii i polityki innowacyjnej państwa* z 17 XII 1998 roku, Agencja Techniki i Technologii, Warszawa 1998
6. Penc J., *Strategie rozwoju innowacji*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 9/1997
7. Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1995
8. Wierzbicki A. (opr. zesp. pod kier.), *Biała Księga Polska – Unia Europejska. Nauka i Technologia*, Urząd Rady Ministrów – Komitet Badań Naukowych, Warszawa 1996
9. Zarębska A., *Opory w procesie zmian*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 11/2002

The manager's role in the process of overcoming the resistance in implementing innovation

Summary: *Today's managers have to learn the management of change and to understand the resistance occurring during the process of change. Their main aim is to overcome that resistance, not to break it using all the available force.*

Key words: *strategy of innovation, resistance to change.*

⁶ Drücker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 154.

Politechnika Białostocka

Rozprawy Naukowe Nr 113

Zarządzanie teraźniejszość i przyszłość

Pod redakcją Zofii Tomczonek

Dział Wydawnictw i Poligrafii Politechniki Białostockiej

Białystok 2004



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

CENTRUM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
I ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKIEM



ZARZĄDZANIE

teraźniejszość i przyszłość

BIAŁYSTOK 2004