

Mariusz ZIELIŃSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

INNOWACJE A KULTURA ORGANIZACJI

Streszczenie. Artykuł dotyczy relacji między innowacjami a kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna może przyspieszać lub spowalniać procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie. Tworzenie rozwiązań innowacyjnych wymaga poszukiwania najodpowiedniejszej dla tego celu struktury organizacyjnej i dostosowania działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrażanie innowacji powinno być dokonywane równocześnie ze zmianami kultury organizacyjnej. W artykule rekomendowane są zmiany w instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, związane z eliminacją barier kulturowych utrudniających wprowadzanie innowacji.

INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary. The article presents relations between innovation and organizational culture. The organizational culture can accelerate or diminish company's innovation processes. Innovation create need for seeking the most suitable organizational structure and for adjustment reaction in human resource management. Implementation of innovation should be done simultaneously with organizational culture change. The article recommends some changes in human resource management instruments which are connected with eliminating organizational culture barriers for implementation of innovation.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, działające w warunkach globalizacji, muszą reagować: na działania konkurencji, pojawianie się nowych produktów, metod zarządzania, rozwiązań technologicznych, zagrażających ich pozycji rynkowej. W związku z tym konieczne jest odpowiednio szybkie reagowanie na pojawiające się w otoczeniu zagrożenia, za pomocą wprowadzania szeroko pojętych innowacji w działalności gospodarczej. Procesy

dostosowania przedsiębiorstw wymagają odpowiedniej elastyczności, konieczna staje się zatem zmiana kultury organizacyjnej. Kulturę tworzą, a potem działają zgodnie z nią członkowie organizacji. Stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom jest poważnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Dodatkowo konieczne jest odpowiednie nastawienie personelu wykonawczego, który działać musi w zmiennych warunkach otoczenia, godząc się na zmiany w zakresie zadań i pracę w zmieniających się zespołach pracowniczych.

2. Zakres i skutki innowacji

Globalizacja działalności gospodarczej powoduje, że przedsiębiorstwa znajdują się w bardzo niestabilnym i zmiennym otoczeniu. Z jednej strony, mają dostęp do światowego rynku zbytu, zasobów (w tym zasobów ludzkich) o zasięgu światowym, z drugiej strony muszą konkurować z przedsiębiorstwami rozsianymi po całym świecie. Niestabilność otoczenia, któremu towarzyszy skracanie cyklu życia produktu i przyspieszeniu zmian technologicznych, wymusza na przedsiębiorstwach dostosowania w postaci wprowadzania zmian w ich funkcjonowaniu¹.

Dostrzeganie nowych trendów i efektywne dostosowanie do nich działań przedsiębiorstwa warunkuje utrzymanie jego konkurencyjności². Dostosowania wiążą się z wprowadzaniem do działań przedsiębiorstwa szeroko rozumianych innowacji. Innowacje definiuje się często jako zespół działań składających się na powstanie i pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Zgodnie z metodologią OECD do innowacji zalicza się także obszar organizacji i marketingu³. W takim ujęciu „innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”⁴. Zakres pojęcia innowacji jest zatem szeroki, a czterema ich rodzajami są⁵:

¹ Aluchna M.: Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie, [w:] Tejże (red.): Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 16-17, 31.

² Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa era innowacji. PWN, Warszawa 2010, s. 66.

³ Pomykański A.: Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 311.

⁴ Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. OECD/Eurostat 2005; Mierzejewska B.: Innowacje – trendy, wyzwania strategii, [w:] Aluchna M. (red.): Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 50.

⁵ Mierzejewska B.: Innowacje..., s. 50-51.

1. innowacje produktowe – wprowadzanie na rynek nowych lub znacznie ulepszonych produktów lub usług;
2. innowacje procesowe – wprowadzenie nowych lub ulepszonych procesów technologicznych, maszyn urządzeń, oprogramowania, sposobów tworzenia oraz świadczenia usług itp.;
3. innowacje marketingowe – wprowadzenie nowych metod, strategii marketingowych związanych z produktem, opakowaniem, pozycjonowaniem, promocją lub polityką cenową;
4. innowacje organizacyjne – wprowadzenie nowych metod organizacji, w tym organizacji miejsc pracy lub relacji z dostawcami i dystrybutorami.

Często proces innowacji rozpoczynają innowacje produktowe, pociągające za sobą konieczność zmian sposobu działania w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aby produkt mógł zostać uznany za innowacyjny, powinien spełniać szereg warunków, tj. powinien:

- być wynikiem niepowtarzalnego i unikalnego rozwiązania,
- rozwijać korzyści dla klienta,
- mieć cenę akceptowalną w stosunku do oferowanych korzyści,
- nie mieć konkurencji w aktualnej ofercie rynkowej.

Innowacje procesowe dokonywane są wewnątrz organizacji i nie muszą wiązać się z wprowadzaniem nowych produktów. Zmiany procesów obejmują funkcjonowanie i sposób wykorzystania podstawowych zasobów przedsiębiorstwa tj. zasobów: ludzkich, finansowych, informacyjnych i rzeczowych. W obszarze marketingu, innowacje skierowane są głównie na techniki promocji, wyceny i dystrybucji⁶.

Innowacja powoduje zmianę w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. O tym, jak funkcjonuje organizacja i co może zaoferować rynkowi, decydują jej zasoby, procesy i wartości⁷.

Szeroko rozumiane zasoby obejmują poza ludźmi: surowce, urządzenia, wyposażenie technologiczne, projekty produktów, marki, informacje, zasoby finansowe, relacje z klientami, dostawcami i dystrybutorami. O ile personel (zasoby ludzkie) jest w miarę elastyczny, o tyle stosunkowo mało elastyczne są pozostałe zasoby przedsiębiorstwa. Nie są elastyczne także procesy (metody stosowane w przekształcaniu zasobów w produkcję) i wartości wyznawane przez organizację (kryteria wyboru priorytetów).

⁶ Pindelski M.: Wycena produktów innowacyjnych, [w:] Aluchna M. (red.): Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 69-70.

⁷ Christensen C.M.: Przelomowe innowacje. PWN, Warszawa 2010, s. 235.

Procesy są mechanizmami interakcji, koordynacji, komunikacji i podejmowania decyzji, obejmującymi nie tylko sam proces wytwórczy, ale również badania rynkowe, zaopatrzenie, rozwój, budżetowanie i działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy odnoszą się do konkretnych zadań⁸.

Wartościami są standardy, na podstawie których: oceniana jest atrakcyjność zlecenia, ważność klienta; następuje hierarchizacja pomysłów na nowy produkt. Istotne jest odpowiednie przygotowanie pracowników, aby zgodnie ze strategicznym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa podejmowali decyzje dotyczące priorytetów⁹.

Systemy wewnętrznego zarządzania i związane z nimi procesy mogą stać się przeszkodą w rozwoju organizacji (wprowadzania innowacji), dlatego należy dążyć do ich uelastycznienia. Naturalną skłonnością członków organizacji jest przestrzeganie procedur i wartości przyjętych w organizacji. Jeśli zatem zachodzi konieczność dokonania zmian w jej funkcjonowaniu, muszą one zostać zapoczątkowane przyjęciem przez wszystkich zainteresowanych wspólnego i spójnego punktu widzenia, na podstawie którego można opracować plan dalszych działań. Złożoność systemów biznesowych powoduje, że w przypadku ich modyfikacji wszyscy pracownicy muszą być nie tylko poinformowani o zmianach i ich charakterze, ale muszą także uznać potrzebę tych zmian. Samo przedsiębiorstwo musi charakteryzować administracyjną zdolność do wprowadzania zmian¹⁰. Ze względu na inercję zachowań oraz ewentualny opór wobec zmian, ich wprowadzenie pociąga za sobą konieczność zbudowania kontrolowanej procedury przekształcania procesów. Bardzo często poprzednio stosowane procesy są nieelastyczne, utrudniają wprowadzanie zmian, często także innowacje dotyczą samych procesów¹¹.

Proces innowacji zapoczątkowany jest pojawieniem się w przedsiębiorstwie koncepcji poprawy jego funkcjonowania. Przedsiębiorstwo innowacyjne powinno dysponować usystematyzowanym procesem tworzenia nowych pomysłów, wykorzystywania starych pomysłów w nowych uwarunkowaniach oraz przestrzegać ustalonego procesu innowacyjnego. Tworzenie innowacji wymaga od personelu (zwłaszcza kierowniczego) odpowiednich kwalifikacji, umiejętności tworzenia nowych produktów i usług oraz zarządzania skomplikowanymi procesami badawczymi, produkcyjnymi i rynkowymi. Poszukiwanie innowacji w ramach przedsiębiorstwa jest oparte na posiadanych zasobach wiedzy i kapitału. Podstawowym celem poszukiwania i wprowadzania innowacji jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej¹².

⁸ Christensen C.M.: *Przełomowe...*, s. 32, 236-237.

⁹ Christensen C.M.: *Przełomowe...*, s. 239.

¹⁰ Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *Nowa...*, s. 25-28, 41-42, 128.

¹¹ Christensen C.M.: *Przełomowe...*, s. 238.

¹² Pomykalski A.: *Zarządzanie...*, s. 320, 332.

Literatura dotycząca zarządzania innowacjami podkreśla, że są one w dużej mierze zależne od specyfiki działalności gospodarczej i możliwości poszczególnych przedsiębiorstw. Nie ma w związku z tym możliwości stworzenia „najlepszego sposobu” zarządzania innowacjami. Autorzy opracowań naukowych podkreślają jednak, że przedsiębiorstwo ma możliwość zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania efektywności innowacji. Celowi temu służy posługiwanie się pięciofazowym podejściem do innowacji, na które składają się¹³:

1. przeprowadzenie analizy makro- i mikrooczenia w celu zebrania informacji o potencjalnym popycie na innowacje (potrzeby klientów, wyniki badań marketingowych, działania konkurentów);
2. wybór, na podstawie uzyskanych w fazie pierwszej informacji, projektów innowacji, do których realizacji przedsiębiorstwo będzie miało potrzebne zasoby (wybór projektów innowacyjnych dających największe szanse na zbudowanie przewagi konkurencyjnej);
3. zapewnienie zasobów potrzebnych do realizacji wybranych do wdrożenia innowacji (uzupełnienie zasobów, transfer technologii);
4. wdrożenie innowacji (doprowadzenie do zaoferowania nowego produktu lub usługi rynkowi, wprowadzenie nowego procesu czy metody postępowania wewnątrz organizacji);
5. przegląd doświadczeń płynących z wprowadzenia innowacji.

Z perspektywy wdrażania zmian przedsiębiorstwo powinno stworzyć strukturę pozwalającą zarządzać jakością swoich procesów biznesowych. Trzeba zwrócić uwagę na ograniczenie luk w łączności między wewnętrznymi decydentami (menedżerami liniowymi, dyrektorem ds. technologii, dyrektorem ds. informatyki) a dystrybutorami i dostawcami. Pozwala to zachować efektywność i elastyczność procesów przy zapewnieniu informacji zwrotnej na temat skutków wprowadzanych zmian¹⁴.

Na początku istnienia przedsiębiorstwa najistotniejszym zasobem są ludzie. Wraz z rozwojem działalności gospodarczej ludzie, współpracując ze sobą, współtworzą procesy, a gdy model prowadzonego biznesu zostaje skryształizowany – można określić, jakim działaniom należy nadać priorytet, czego konsekwencją jest pojawienie się wartości. Kiedy członkowie organizacji zaczynają z założenia przestrzegać procedur i przyjmować wartości, stają się one istotną częścią kultury organizacji¹⁵. O zdolności do eksperymentowania i wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych w znaczącym stopniu decyduje struktura społeczna i kultura organizacji¹⁶.

¹³ Pomykański A.: Zarządzanie..., s. 314-317.

¹⁴ Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa..., s. 153.

¹⁵ Christensen C.M.: Przełomowe..., s. 243-245.

¹⁶ Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa..., s. 61.

3. Kultura organizacji i jej zmiany pod wpływem innowacji

Kultura organizacyjna została zdefiniowana po raz pierwszy w połowie XX wieku jako: „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo go zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie”¹⁷. W najszerszym ujęciu, wykraczającym poza ramy przedsiębiorstwa, kultura jest określana jako zbiór metod i zasad stworzonych przez społeczeństwo lub organizację, w celu radzenia sobie z problemami, które regularnie je spotykają¹⁸.

Wśród podstawowych składników kultury organizacyjnej wymienia się zwykle¹⁹:

- wzory myślenia – wartości i normy pozwalające pracownikom przyjąć wspólne, jednolite kryteria oceny zjawisk,
- wzory zachowań – określone sposoby reagowania na określone rodzaje bodźców,
- symbole – fizyczne (ubiór, odznaki), językowe (żargon, hasła, styl komunikacji, anegdoty), behawioralne (rytuały, ceremonie), osobowe (mentorzy, guru).

Kulturę organizacyjną, poza zbiorem wartości, norm i przekonań, tworzą także kwalifikacje pracowników i ich doświadczenie, pozwalające na funkcjonowanie zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorstwa²⁰. Kultura organizacyjna odgrywa dużą rolę w procesie zmian i w zależności od jej charakteru – może zmiany te wspierać lub je utrudniać. Sama struktura organizacyjna może decydować o łatwości wprowadzania zmian. Innowacyjności sprzyja luźna i płaska struktura organizacyjna, z możliwością elastycznej zmiany ról poszczególnych pracowników (członków zespołu). Przedsiębiorstwo innowacyjne powinno cechować się różnorodnością, ekspansywną strategią, szybkim wprowadzaniem zmian i wysoką tolerancją niepewności²¹.

Nie ma wzorcowego modelu kultury organizacyjnej, tworzącego idealne warunki dla innowacyjności. Literatura wskazuje jednak determinanty kultury organizacyjnej zwiększające prawdopodobieństwo pojawiania się nowych idei i rozwiązań. Zalicza się do nich: efektywne metody pracy zespołowej, zróżnicowanie składu zespołów zadaniowych,

¹⁷ Jacques E.: *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock, London 1951; Zawadzki K.: *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, [w:] Juchnowicz M. (red.): *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 452.

¹⁸ Trompenaars F., Woolliams P.: *A New Framework for Managing Change Cross Cultures*, „*Journal of Change Management*”, vol. 3, no. 2, 2003, p. 363; Balcerek A.: *Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej*, [w:] Juchnowicz M. (red.): *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 87.

¹⁹ Zawadzki K.: *Kultura...*, s. 452-453.

²⁰ Balcerek A.: *Implementacja...*, s. 87.

²¹ Wojtczuk-Turek A.: *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Juchnowicz M. (red.): *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 272-273.

autonomię zespołów, współpracę międzywydziałową, skuteczną i mało sformalizowaną komunikację, dzielenie się wiedzą (danymi, spostrzeżeniami, uwagami, rozwiązaniami), wsparcie kierownictwa dla inicjatyw, partycypację pracowników w zarządzaniu, delegowanie uprawnień, nastawienie na jakość, orientację na ryzyko, elastyczne środowiska pracy, dostarczanie informacji zwrotnej o wynikach pracy, kreowanie kultury zaufania i współpracy, wspieranie ciągłego rozwoju pracowników²².

Często w literaturze tematu podkreśla się, że przedsiębiorstwo powinno tworzyć klimat sprzyjający twórczości. Na elementy takiego klimatu składają się: odpowiednia organizacja przedsiębiorstwa, styl zarządzania, systemy motywacyjne, styl komunikowania się. Klimat sprzyjający twórczości zakłada²³:

- uczestnictwo – angażowanie ludzi, przekazywanie pełnomocnictw, uwzględnianie zdania pracowników w sprawach dotyczących bezpośrednio ich pracy,
- konsekwencję – silną kulturę, traktującą jako kluczowe wartości innowacyjność i kreatywność,
- adaptacyjność – otwartość na zmiany, wrażliwość na potrzeby rynkowe, szybkość reagowania na zmiany, elastyczność, podejmowanie ryzyka,
- misję – jasne i sprecyzowane cele i kierunki działania, wizja przyszłości.

Według innego ujęcia klimat organizacyjny sprzyjający innowacjom charakteryzuje: dostęp do informacji, współpraca i poparcie, częściowe odizolowanie, nadmiar zasobów i opóźnienie krytyki²⁴. Ujęcie to podkreśla, że przedsiębiorstwo powinno wyodrębnić osoby dostarczające mu nowych pomysłów, odciążyć je od obowiązków oraz zapewnić im dostęp do potrzebnych informacji.

Z perspektywy kultury organizacyjnej istotne jest, czy zmiany mają charakter ewolucyjny czy rewolucyjny. Strategia ewolucyjna ułatwia adaptację zasobów ludzkich w trakcie wprowadzania zmian, pozwala na sukcesywne dostosowania kultury organizacji do nowych warunków działania. Zmiany ewolucyjne są zwykle przeprowadzane w trzech etapach, tj.: wypracowanie gotowości do wdrożenia zmian, przeprowadzenie zmian oraz utrwalenie zmian. Według praktyków zmiany ewolucyjne są korzystniejsze z perspektywy personelu, wywołują wzrost innowacyjności i wydajności pracy. Strategia rewolucyjna jest gorzej przyjmowana przez personel wykonawczy, ponieważ jest najczęściej przeprowadzana odgórnie, bez wstępnych konsultacji oraz wymusza szybkie zmiany. W przypadku realizacji tej strategii należy spodziewać się silniejszego oporu wobec zmian i kłopotów w bieżącym

²² Zawadzki K.: *Kultura...*, s. 457-458.

²³ Denison D.R., Mishra A.K.: *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. „*Organization Science*”, vol. 6, no. 2, 1995; Wojtczuk-Turek A.: *Kulturowe...*, s. 274-275.

²⁴ Weber R.A.: *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa 1996; Urbańska A.: *Rola innowacji organizacyjnych w budowie przewagi konkurencyjnej i wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Lipka A., Waszczak S. (red.): *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 371.

zarządzaniu. Czasem jednak przedsiębiorstwo musi, pod naciskiem otoczenia, zdecydować się na zmiany rewolucyjne. Zaletą strategii rewolucyjnej jest koncentracja na priorytetach i szybkość zmian. O ile przedsiębiorstwo ma wybór (nie działa pod presją otoczenia), może wybrać szybkość wprowadzania zmian w zależności od kultury organizacyjnej i spodziewanego oporu wobec zmian²⁵.

W warunkach gospodarki globalnej opartej na wiedzy źródłem przewagi konkurencyjnej staje się kapitał ludzki, którego najistotniejszymi elementami są: specjalistyczna wiedza i kreatywność, wyjątkowe umiejętności, zaangażowanie i lojalność personelu²⁶. Szczególnie ważnym zasobem są umiejętności i kompetencje warunkujące zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania zdolności produkcyjnych, w tym zwłaszcza kompetencje kadry kierowniczej²⁷.

4. Wyzwania dla kadry zarządzającej i personelu wykonawczego

Menedżerowie powinni być przygotowywani teoretycznie do zarządzania zmianami już na etapie szkolnictwa wyższego. Zarządzanie zmianami wymaga konsekwentnego metodologicznego postępowania, bowiem coraz częściej zarządzanie przedsiębiorstwem staje się zarządzaniem jego elastycznością. Najważniejszymi elementami warunkującymi skuteczność zarządzania w takich warunkach są: znajomość zachowań organizacji oraz umiejętność kierowania ludźmi w procesie zmian, w celu osiągnięcia sukcesu przez organizację²⁸.

Podejmowanie decyzji w ramach elastycznych procesów biznesowych wymaga przekazania odpowiednich uprawnień menedżerom, których poza wysokimi kwalifikacjami cechować powinna zdolność do akceptowania zmian²⁹. Największym zagrożeniem dla skuteczności zmian jest brak odpowiedniego zapału i zaangażowania wyższej kadry kierowniczej. Niebezpieczeństwo to występuje zwłaszcza w przypadku zmian wieloletnich, wymagających nowego zdefiniowania części procesów biznesowych.

²⁵ Balcerek A.: Implementacja..., s. 87.

²⁶ Jeżak J.: Ład korporacyjny – główne perspektywy poznawcze oraz próba ich syntezy, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 376.

²⁷ Glińska-Neweś A., Godziszewski B.: Zarządzanie zasobami, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 428.

²⁸ Mikołajczyk Z.: Zarządzanie zmianami – istotny obszar dydaktyki akademickiej na kierunku Zarządzanie, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 275-278.

²⁹ Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa era innowacji. PWN, Warszawa 2010, s. 125, 138.

Kierownicy powinni tworzyć klimat sprzyjający twórczości, rozumianej jako pojawianie się nowych pomysłów i sposobów działania. Wśród działań sprzyjających twórczemu klimatowi wymienia się³⁰:

1. doprowadzenie do akceptowania zmiany (przekonanie o korzyściach i konieczności zmian);
2. zachęcanie do nowych pomysłów (gotowość do wysłuchania propozycji podwładnych, wdrażanie najbardziej obiecujących pomysłów lub przedstawianie ich kierownikom wyższego szczebla);
3. ułatwianie wzajemnych kontaktów (z członkami własnej i innych grup roboczych).
4. tolerowanie niepowodzeń;
5. ustalenie jasnych celów i zapewnienie swobody w ich osiągnięciu (ukierunkowanie twórczości);
6. zapewnienie uznania (nagradzanie działań twórczych).

Istotnym, z perspektywy działań twórczych w organizacji, jest styl zarządzania preferowany przez kierowników, decydujących o obliczu organizacji. Trzema stylami zarządzania sprzyjającymi innowacjom są³¹:

- styl przedsiębiorczy – pogoń za możliwościami, z jednej strony gwarantującymi wzrost, a z drugiej strony obciążonymi dużym ryzykiem,
- styl naturalny – dominuje improwizacja i elastyczność,
- styl partnerski – dopuszczenie innych do udziału w podejmowaniu decyzji.

Najkorzystniejszym wydaje się styl partnerski, wyzwalający zaangażowanie pracowników na skutek otwartości kierownictwa na inicjatywy pracownicze. O sukcesie innowacji decyduje zaangażowanie wszystkich pracowników w pozyskiwanie nowych pomysłów i ich wdrażanie. Innowacja powinna być postrzegana jako potencjalna szansa, a nie zagrożenie. Istotne dla jej powodzenia jest, by była: elastyczna, wielowariantowa, realna do wprowadzenia z perspektywy technologicznej, organizacyjnej i ekonomicznej. Takie cechy pozwalają na szybkie korekty w procesie wdrażania innowacji. Wdrażanie innowacji powinno cechować się podejściem systemowym, tj. obejmować podsystemy: materialno-techniczny (odpowiednia technologia), ludzki, organizacyjno-informacyjny oraz ekonomiczno-finansowy. Wszystkie te podsystemy należy dostosować do zmiany – w przeciwnym wypadku zmiana może zdestabilizować funkcjonowanie organizacji³².

Menedżerowie charakteryzują się określonymi kwalifikacjami i nastawieniem, mają do czynienia z zastaną strukturą decyzyjną i „architekturą społeczną”. „Architektura społeczna” jest definiowana jako suma systemów, procesów, sądów i wartości decydujących

³⁰ Stoner J., Wankel C.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997, s. 353-354.

³¹ Wojtczuk-Turek A.: Kulturowe..., s. 276-277.

³² Pomykalski A.: Zarządzanie..., s. 319.

o zachowaniach, punktach widzenia i kwalifikacjach personelu. „Architektura społeczna” wymaga stworzenia możliwości określania odchyleń od stanu oczekiwanego i procedury szybkiego dochodzenia do konsensusu różnych uczestników procesu zmian. Na nastawienie i zachowania menedżerów wpływa: struktura organizacyjna, sposoby mierzenia wyników, systemy wynagrodzeń, zarządzanie karierami, szkolenie, przekonania i wartości. Dotychczasowy sposób interpretacji sygnałów rynkowych i podejmowanych działań może stać się przeszkodą w wykorzystywaniu pojawiających się okazji rynkowych.³³

W przedsiębiorstwach nastawionych na zmiany przeorientowania wymagają wszystkie elementy procesu kadrowego, poczynając od pozyskiwania personelu, jego rozwoju, oceny i wynagradzania, na zwolnieniach kończąc.

Pozyskując kierowników, poza kwalifikacjami należy brać pod uwagę nastawienie do zmian i umiejętność funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Szeregowi pracownicy powinni wykazywać się elastycznością, motywacją do uczenia się, poszukiwania nowych informacji, potrzebą osiągnięć, umiejętnością pracy przy napiętych terminach, umiejętnością współpracy i angażowania się, orientacją na obsługę klienta³⁴. Taką oczekiwaną charakterystykę pracownika powinny uwzględniać procedury i kryteria selekcji aplikujących o pracę.

Przedsiębiorstwa innowacyjne charakteryzuje wysoki poziom potrzeb szkoleniowych, ze względu na częste zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji i związane z tym zmiany zakresu czynności na stanowiskach pracy. Potrzeby szkoleniowe są pochodną potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie zadań realizowanych przez personel. Źródłami informacji na temat potrzeb szkoleniowych są:

- analiza planów strategicznych zakładających zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (wprowadzenie nowego produktu, technologii, zwiększenie zakresu zadań na stanowiskach pracy),
- porównanie opisu stanowisk pracy z charakterystyką obsługujących je pracowników,
- wywiady z pracownikami wykonawczymi, kierownikami, klientami, pracownikami rezygnującymi z pracy (pod kątem przyczyn ich decyzji o odejściu),
- ocena pracowników,
- obserwacja pracowników,
- testy umiejętności,
- ocena skuteczności zrealizowanych szkoleń³⁵.

Istotne jest spojrzenie na cele programu szkoleniowego z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów, mogących przyjąć postać wzrostu wiedzy, kompetencji i poprawy zachowań pracowników.

³³ Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa era innowacji. PWN, Warszawa 2010, s. 116-117, 123-124.

³⁴ Masłyk-Musiał E.: Personalne mechanizmy zmian, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2003, s. 37-38.

³⁵ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 454-455.

Po przeprowadzeniu szkolenia powinna nastąpić ocena jego skuteczności. Najczęściej dokonuje się jej w oparciu o model D. Kirkpatricka, który obejmuje ocenę:

- reakcji (sąd szkolonego na temat szkolenia),
- uczenia się (przyrost kwalifikacji w porównaniu z zaplanowanym),
- zachowania (wpływ szkolenia na zmianę zachowań szkolonych),
- rezultatów (zmiany płynności kadr, absencji, spóźnień, zadowolenia pracowników)³⁶.

Pełna ocena szkolenia wymaga analizy we wszystkich czterech zakresach. Możliwe jest jednocześnie wysokie zadowolenie deklarowane przez szkolonych przy niewielkim pozyskaniu wiedzy, pracownicy mogą także mieć trudności lub wykazywać brak woli w wykorzystaniu nabytych umiejętności w praktyce.

Dla wsparcia procesu zmian w przedsiębiorstwie przeorientowania wymaga także system oceny personelu. Wyniki ocen można wykorzystać do decyzji kadrowych (w przypadku przesunięć personelu, podziału premii, nagród, awansów), określenia potrzeb szkoleniowych, przydatności pracownika dla przedsiębiorstwa (w tym z perspektywy jego elastyczności) i problemów dyscyplinarnych. Regularna ocena ma zachęcić do lepszej pracy, pomóc w rozwiązywaniu problemów pojawiających się w trakcie pracy. System oceny powinien skupiać się na kwalifikacjach, postawach, zachowaniach i wynikach pracy. Jeśli ma wspierać procesy innowacyjne, powinien być nakierowany na realizację następujących zadań³⁷

- zwiększenie zaangażowania w zmiany i procesy personalne kierowników liniowych,
- dostosowanie komunikowania i motywowania pracowników do realizacji misji firmy,
- wspieranie na stanowiskach pracy: efektywności, zaangażowania, udziału w decyzjach, elastyczności i jakości,
- wspieranie rozwoju i szkoleń pracowników w kierunku zgodnym z realizowanymi przez firmę celami,
- odpowiednie wynagradzanie za wyniki indywidualne i zespołowe,
- ograniczenie znaczenia związków zawodowych blokujących przeprowadzane zmiany.

Kolejnym wyzwaniem jest stworzenie systemu motywacyjnego sprzyjającego innowacjom, w tym zwłaszcza ustalenie kryteriów kształtowania i różnicowania wynagrodzeń. Struktura wynagrodzenia powinna zawierać tylko te elementy, które zwiększają motywację do osiągania lepszych wyników. Zmiana systemu wynagrodzeń ukierunkowana na wsparcie procesu zmian, z czym wiąże się zmiana hierarchii wynagrodzeń, może napotkać silny opór ze strony pracowników. Pracownicy obawiają się utraty statusu i wynagrodzenia, a – w przypadku głębokich – zmian nawet utraty pracy. Preferują stabilny i pewny poziom wynagrodzeń, z dużym udziałem elementów stałych. System motywacyjny

³⁶ Armstrong M.: Zarządzanie..., s. 467-468.

³⁷ Masłyk-Musiał E.: Personalne..., s. 42-43.

sprzyjający zmianom powinien natomiast zawierać znaczny udział elementów powiązanych z indywidualnymi wynikami pracy. Podstawowymi problemami są: samo wprowadzenie zmian (opór ze strony pracowników w przypadku zmian struktury wynagrodzenia z korzyścią dla elementów elastycznych) oraz możliwość pomiaru indywidualnych wyników poszczególnych pracowników, zwłaszcza w przypadku dominacji pracy zespołowej. Na ile to możliwe, należy bezpośrednio nagradzać za jakość pracy, obsługę klientów i inne aspekty wysokich osiągnięć w pracy³⁸.

Innowacje często powodują zmiany w zakresie działania przedsiębiorstwa, co pociąga za sobą konieczność restrukturyzacji organizacyjnej. Skutkiem tej restrukturyzacji są zmiany w: poziomie i strukturze zatrudnienia, konfiguracji zespołów pracowniczych i podporządkowania, podziale zadań, koordynacji, integracji organizacyjnej procesów, procedur, metodach rozwiązywania problemów³⁹. Efektem zmian, poza przesunięciami i szkoleniami, może być potrzeba wymiany personelu lub/i zmniejszenia poziomu zatrudnienia.

Potrzeba wymiany personelu pojawia się w wyniku na tyle poważnych zmian asortymentowych lub technologicznych, że część załogi dotychczas pracującej w przedsiębiorstwie nie jest w stanie dostosować się do zmian lub wymaga relatywnie długiego i kosztownego przeszkolenia. W tym drugim przypadku przedsiębiorstwo bazujące na strategii minimalizacji kosztów personalnych może zdecydować się na zwolnienie dotychczasowego personelu i zatrudnienie nowego, niewymagającego przeszkolenia. Restrukturyzacja zatrudnienia jest wtedy związana z redukcją personelu. Najczęściej stosowanymi kryteriami redukcji personelu są: wybór ochotników, ocena umiejętności i wydajności, staż pracy.⁴⁰ Podstawowym kryterium określania grupy pracowników do zwolnienia powinna być ocena umiejętności i wydajności poszczególnych członków załogi oraz możliwości dostosowania się do zmian. Jest to nie tylko kryterium sprawiedliwe, ale także zwiększające szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie na rynku (dwa pozostałe kryteria mogą wskazywać na zwolnienia pracowników istotnych dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa).

5. Podsumowanie

Innowacje mogą mieć charakter: produktowy, procesowy, marketingowy i organizacyjny. Ich wprowadzenie do praktyki wywołuje konieczność zmian funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym dostosowanie do nowych warunków kultury organizacyjnej.

³⁸ Masłyk-Musiał E.: *Personalne...*, s. 42-46.

³⁹ Sapijaszka Z.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1997, s. 69-72.

⁴⁰ Stredwick J.: *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*. Helion, Gliwice 2005, s. 231-232.

W związku z tym przedsiębiorstwo musi być odpowiednio przygotowane do wprowadzania zmian i przekonania swego personelu o konieczności zaangażowania się w ich aplikację. Szczególne wyzwania stają przed kadrą zarządzającą, która musi zachęcać do tworzenia i poszukiwać nowych, korzystnych dla przedsiębiorstwa rozwiązań oraz podejmować wysiłek ich wdrażania. Przedsiębiorstwo potrzebuje także odpowiednio przygotowanego personelu wykonawczego, nastawionego na efekty, rozwój i przygotowanego do działania w zmiennym otoczeniu.

Bibliografia

1. Aluchna M.: Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie, [w:] Aluchna M. (red.): Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Balcerek A.: Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
4. Christensen C.M.: Przełomowe innowacje. PWN, Warszawa 2010.
5. Glińska-Neweś A., Godziszewski B.: Zarządzanie zasobami, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
6. Jeżak J.: Ład korporacyjny – główne perspektywy poznawcze oraz próba ich syntezy, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
7. Masłyk-Musiał E.: Personalne mechanizmy zmian. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2003.
8. Mierzejewska B.: Innowacje – trendy, wyzwania strategii, [w:] Aluchna M. (red.), Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
9. Mikołajczyk Z.: Zarządzanie zmianami – istotny obszar dydaktyki akademickiej na kierunku Zarządzanie, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
10. Pindelski M.: Wycena produktów innowacyjnych, [w:] Aluchna M. (red.): Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
11. Pomykański A.: Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

12. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa era innowacji. PWN, Warszawa 2010.
13. Sapijaska Z.: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia. PWN, Warszawa 1997.
14. Stoner J., Wankel C.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997.
15. Stredwick J.: Zarządzanie pracownikami w małej firmie. Helion, Gliwice 2005.
16. Urbańska A.: Rola innowacji organizacyjnych w budowie przewagi konkurencyjnej i wartości przedsiębiorstwa, [w:] Lipka A., Waszczak S. (red.): Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
17. Wojtczuk-Turek A.: Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
18. Zawadzki K.: Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

Abstract

Ability to adapt to change is the most important ability of contemporary enterprises. Implementation of change is not easy because organizational culture has being created for many years. The article presents the influence if innovation on change in organizational culture. Innovation in a company is connected with specific organizational structure and specific human resource management. The human resource management (HRM) instruments should be coherent with company's innovation processes. The HRM instruments should change personnel competence accordingly organizational culture and have to motivate personnel to performances and behaviors synchronized with organizational strategy.