

dr Krystyna Kubik, prof. nzw. PWSliP

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Innowacyjność menedżerska podstawą rozwoju i sprawności przedsiębiorstwa

Innovativeness of managers as a determinant of the development and efficiency of companies

Streszczenie: W artykule zaprezentowano rolę menedżera, jaką pełni we wprowadzaniu innowacyjnych zmian w przedsiębiorstwie. Pokazano także, jaki powinien być menedżer zmian oraz jakie cechy wyróżniają go spośród innych. Zmiany wymagają odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstwa zarówno pod względem finansowym jak i posiadania zasobów ludzkich. W artykule podjęto także próbę wyjaśnienia znaczenia procesu innowacji, który w swojej naturze jest działaniem ciągłym i długotrwałym. Proces wprowadzania innowacji wyrażany jest jako zdolność do badania, analizowania, wdrażania i upowszechniania zmian w przedsiębiorstwie, które poprzez zastosowanie rozwiązań nowych staje się podmiotem nowoczesnym i konkurencyjnym. Autorka skoncentrowała się głównie na determinantach menedżera zarządzającego, które przyczyniają się do tworzenia przedsiębiorstwa sprawnego, nowoczesnego, konkurencyjnego i lepszego od innych.

Słowa kluczowe: menedżer, innowacyjność, przedsiębiorstwo, konkurencyjny rynek

Summary: The role of managers in implementing innovative change in the enterprise is presented in the article. A model of a manager of change with its characteristics is also shown. Change requires proper preparing of the enterprise both, in financial terms and human resources. In the article one can also find an attempt to explain the significance of the innovation process which, in its nature, is constant and long-term. The process of innovation is expressed as the ability to examine, analyze, implement and disseminate change in a company, which by applying new solutions is becoming a modern and competitive entity. The author concentrates mainly on the determinants of a managing director which are contributing to creating an efficient, modern and competitive enterprise.

Keywords: managing manager, innovation, enterprise, competitive market

Wstęp

Procesy zachodzące w globalnej gospodarce oraz nieprzewidywalność środowiska skłoniły polskie przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów zapewnienia sobie dobrej pozycji na konkurencyjnym rynku. Od kilku lat gospodarka polska ulega licznym i gwałtownym zmianom. Innowacje i przedsiębiorczość stały się aktualnymi problemami oraz wyzwaniem współczesności. Wprowadzanie innowacyjnych zmian jest procesem polegającym na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe idee i wdrażanie ich w praktyce. Wyszukiwanie dobrych pomysłów i ich urynkowanie stanowią zasadniczy trzon każdej organizacji. Zaistniała sytuacja na rynku spowodowała, że organizacje przestały skupiać się wyłącznie na wartościach materialnych, a wzrosło zainteresowanie potencja-

łem posiadanych zasobów ludzkich. Współczesne polskie przedsiębiorstwa muszą często konkurować na globalnym rynku z firmami, które posiadają większe doświadczenie, zasoby finansowe i kapitał ludzki. W związku z taką sytuacją jest duże zapotrzebowanie przedsiębiorstw na menedżerów zmian, którzy mają wiedzę i umiejętności ich wprowadzania.

Problematyka innowacyjności należy do kluczowych zagadnień współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego. W rozwiniętej gospodarce rynkowej podmioty gospodarcze konkurują pomiędzy sobą o pozyskanie czynników rozwoju, które pozwolą im na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z głównych czynników rozwoju przedsiębiorstwa jest jego sprawność, przedsiębiorczość oraz kreatywność na rynku

Innowacyjność jest procesem polegającym na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe idee i wdrażanie ich w praktyce. Od kilku lat gospodarka polska ulega licznym i gwałtownym zmianom. W praktyce menedżerów zarządzających zdarzają się przypadki zachowań wykraczających poza normy prawne i obyczajowe, które bywają nasiąknięte nepotyzmem i działaniem negatywnym dla przedsiębiorstwa. W takich sytuacjach zarządzający organizacją powinni reagować szybko i zdecydowanie. Takie zdarzenia wymuszają na nich odwagę, kreatywność, a także posiadanie nowoczesnej wiedzy o zarządzaniu oraz umiejętności szybkiego i trafnego podejmowania decyzji, nawet takich, które powiązane są z ryzykiem zawodowym. Współczesne przedsiębiorstwa realizując swoje cele i plany strategiczne często narażone są na nieuczciwą konkurencję i negatywne postrzeganie zmian innowacyjnych. W wyniku braku stabilności rynku, dla menedżerów zarządzających pojawiają nowe szanse na wykorzystanie okazji do wprowadzenia innowacji, które pozwolą wyprzedzić konkurencję i być lepszym na danym rynku. Atrybuty sprawnego przedsiębiorstwa pełnią kluczową rolę w procesie adaptacji do zmian jego otoczenia, a działania menedżera w tym procesie stanowią determinantę jego sprawności i rozwoju.

Wyszukiwanie dobrych pomysłów i ich urynkowanie stanowią zasadniczy trzon każdej organizacji. Innowacyjne przedsiębiorstwo wyróżnia się inteligencją, prowadzi prace badawczo-rozwojowe systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne, reprezentuje duży udział nowości w produkcji i usługach oraz stale wprowadza „coś” nowego na rynek.

Problem pojawia się przy wprowadzaniu nowości i niepewności oraz braku ugruntowanej wiedzy na dany temat. Rozwiązanie problemu zależy od posiadanej przez nas wiedzy – jeśli ją posiadamy, to problem rozwiązujemy. W przypadku braku wiedzy na dany temat problem pozostanie nierozwiązany. Mając powyższe zasady na uwadze, autorka za problem badawczy tego materiału uważa znalezienie odpowiedzi na pytania: Jakim powinien być menedżer innowacyjnego przedsiębiorstwa, które charakteryzuje się sprawnością we wprowadzaniu zmian, a tym samym wyprzedzeniem konkurencji? Co wyróżnia innowacyjnego menedżera spośród innych pracowników? Na te problemy powinniśmy w tym materiale znaleźć odpowiedź.

Celem tego opracowania jest próba przybliżenia roli menedżera zarządzającego, jaką pełni w procesie wprowadzania innowacyjnych zmian w przedsiębiorstwie, które przyczynią się do jego rozwoju, innowacyjności i sprawności na konkurencyjnym rynku, a także zaprezentowanie tych cech menedżera, dzięki którym będzie postrzegany jako przywódca.

Postawiona teza podporządkowana jest celowi. Rozwój i sprawność przedsiębiorstwa uwarunkowane są kompetencjami, skutecznością i odwagą menedżera - przywódcy, który potrafi zdeterminować zespół do działania i wprowadzania innowacyjnych zmian.

Innowacyjny menedżer przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na konkurencyjnym rynku, muszą zrozumieć znaczenie wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które stanowią podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu. Inicjatorem wszelkich zmian w przedsiębiorstwie jest menedżer, którego role uległy zmianie. Jego działania ukierunkowane powinny być na przyszłość organizacji i ludzi. Trafne łączenie ludzi i zadań, motywowanie, inspirowanie i dawanie przykładu wpływają na jakość wdrażanych procesów innowacyjnych. Jego działania powinny koncentrować się na rzeczach przynoszących wybitne rezultaty, dlatego też powinien uszeregować priorytety i trzymać się konsekwentnie swoich decyzji. Aby sprostać wyzwaniom, menedżer musi dbać o rozwój własnych kompetencji i dążyć wytrwale do realizacji zamierzeń. Menedżer zarządzający przedsiębiorstwem powinien posiadać: predyspozycje kierownicze, nienaganny wygląd, pewność siebie, ambicję, orientację na sukces, innowacyjność, asertywność, dyplomatyckość w podejmowaniu decyzji jest dzisiaj podstawą w sprawnym zarządzaniu organizacją

Należy mieć świadomość, że działania innowacyjne, tak jak przedsiębiorczość menedżera, nie zmieniają wszystkiego od podstaw, lecz będą wprowadzać konieczne zmiany krok po kroku. Postępujący proces integracji i globalizacji, a także olbrzymi napływ informacji i nowej wiedzy powodują zmianę paradygmatu zarządzania, który polega na odejściu od schematyzmu, a poznaniu i praktycznym wprowadzaniu nowych metod zarządzania. Natomiast proces innowacyjny jest zjawiskiem powstawania, dojrzewania i upowszechniania tych idei technicznych, których praktycznemu zastosowaniu towarzyszą określone skutki ekonomiczno-społeczne.

Od kilku lat nasza gospodarka ulega licznym i gwałtownym zmianom. W praktyce menedżerów zarządzających zdarzają się przypadki zachowań wykraczających poza normy prawne i obyczajowe. Zachowania te bywają nasiąknięte nepotyzmem i działaniem negatywnym dla przedsiębiorstwa. W takich sytuacjach zarządzający organizacją powinni reagować szybko i zdecydowanie. Takie zdarzenia wymuszają na nich odwagę, kreatywność, a także posiadanie nowoczesnej wiedzy o zarządzaniu oraz umiejętności szybkiego i trafnego podejmowania decyzji, nawet takich, które powiązane są z ryzykiem zawodowym. Współczesne przedsiębiorstwa realizując swoje cele i plany strategiczne często narażone są na nieuczciwą konkurencję i negatywne postrzeżenie zmian innowacyjnych. W wyniku braku stabilności rynku, dla menedżerów zarządzających pojawiają nowe szanse na wykorzystanie okazji do wprowadzenia innowacji, które pozwolą wyprzedzić konkurencję i być lepszym na danym rynku. Atrybuty sprawnego przedsiębiorstwa pełnią kluczową rolę w procesie adaptacji do zmian jego otoczenia. Działania menedżera w procesie zmian stanowią jedną z determinant, rozwoju i sprawności przedsiębiorstwa

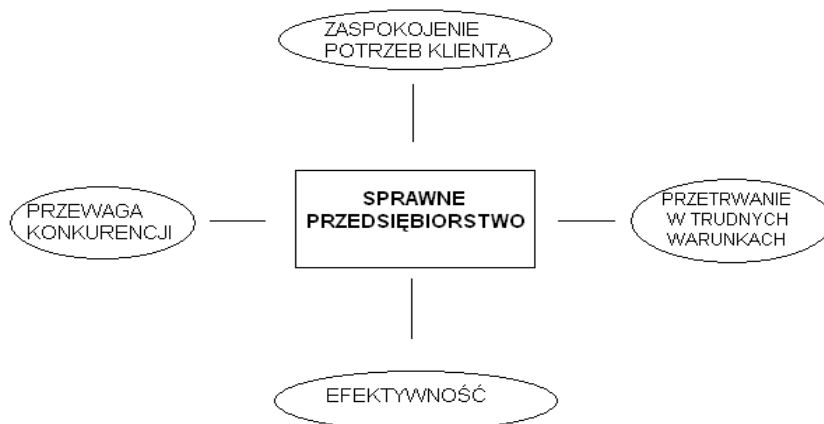
We wprowadzaniu innowacji ważna jest aktualna wiedza i doświadczenie zarządzającego menedżera. Im bogatszą i wszechstronną wiedzę i doświadczenia posiada, tym więcej nietuzinkowych i kreatywnych koncepcji może w przedsiębiorstwie powstać

Warto wiedzieć, że eksperymentowanie ma fundamentalne znaczenie dla innowacyjności. Zawsze rozwiązanie nowatorskie jest poprzedzone działaniami prób i błędów. Do tego niezbędna jest odwaga w działaniu. Gwałtowne zmiany w przedsiębiorstwach dotyczą otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego. Tym samym zmieniły się też role i oczekiwania wobec menedżerów, którzy powinni posiadać umiejętności do nakłaniania ludzi do robienia tego, czego wcale nie chcą i co więcej – do polubienia swojej pracy. W dzisiejszych czasach, rolą współczesnego menedżera, a także obowiązkiem jest wprowadzanie innowacyjnych zmian oraz formułowanie wizji i strategii. Sprostać tym wyzwaniom może menedżer, który posiada cechy przywódcze, chęć działania i stosowne kompetencje. Na kompetencje całego przedsiębiorstwa składają się kompetencje wszystkich jego pracowników. Jednak niezwykle ważną grupę stanowią menedżerowie. Mądrość menedżera zarządzającego daje się zauważyć w dobieraniu stosownych metod zarządzania, dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstwa i lokalnego rynku.

Menedżer, aby efektywnie zarządzać organizacją i osiągać zamierzone cele, obowiązany jest do przestrzegania istotnych spraw, takich jak prawa człowieka i system wartości pracowników. Mając świadomość, że los firmy leży w rękach pracowników, którymi kieruje i ma na nich decydujący wpływ, menedżer musi zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności za ich los, a tym samym za wyniki i sukces. Dbanie o pracowników i zaspokajanie ich potrzeb, zapewnienie im odpowiednich warunków pracy, dobre motywowanie oraz inspirowanie pozwala na budowanie zespołu zintegrowanego, który będzie tworzył wizję i strategię firmy. Nie jest łatwo poradzić sobie z tyloma obowiązkami, zwłaszcza że konkurencja staje się coraz bardziej drapieżna. Główną determinantą działań współczesnego menedżera są efekty pracy zespołu, którym kieruje. Jeśli ludzie są zaangażowani w to, co robią, a jednocześnie usatysfakcjonowani z pracy, to i wydajność ich pracy jest większa. Nowoczesny menedżer koncentruje się na budowaniu relacji między ludźmi i podtrzymywaniu ich. Dlatego też menedżerowi nie wystarczy wiedza teoretyczna o zarządzaniu, musi posiadać umiejętności komunikacji i umieć zdobyć zaufanie ludzi, z którymi wspólnie będzie dążyć do wyznaczonego celu. Rozwiązywanie problemów i dbanie o integralność zespołu, to podstawowe zadania menedżera, które pozwolą mu wypracować jego własny system kierowania. Można przyjąć twierdzenie, że nowoczesny menedżer jest człowiekiem wizjonerskim, otwartym na zmiany, który potrafi wykorzystać każdą nadarzącą się korzystną sytuację dla firmy. Działa skutecznie, jest zdecydowany, kreatywny, wzbudza zaufanie swoich pracowników i tworzy z nimi zespół, o który dba i troszczy się o jego rozwój. Jest człowiekiem, który żyje tu i teraz, tworzy wizję przyszłości. Umie antycypować przyszłość, ma wizję i dąży do jej realizacji. Strategia jego firmy jest optymistyczna i dalekosiężna. Skuteczny menedżer powinien być przed wszystkim przywódcą organizacji, którą kieruje.

Identyfikacja działań sprawnego przedsiębiorstwa

Głównymi cechami sprawnego przedsiębiorstwa jest zdolność do szybkoego dostrzegania okazji rynkowej oraz zagrożeń wynikających z otoczenia. Przedsiębiorstwo powinno pracować nad zdobyciem umiejętności konfigurowania dostępnych zasobów i mieć zdolność do inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć. Pożądana jest także umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym oraz znajomość uwarunkowań i barier rozwoju przedsiębiorstwa. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa powinny prowadzić do stabilizacji sytuacji organizacji na rynku, nabycia umiejętności adaptowania się do zachodzących zmian a także elastyczności oraz dostosowania prowadzonych działań do zmieniających się potrzeb klientów.



Rys. 1. Elementy składowe sprawnego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

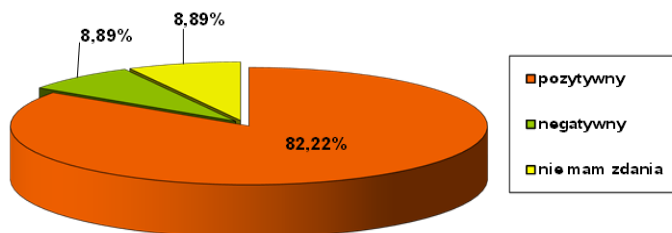
Innowacyjne działania i przedsiębiorczość menedżera są w organizacji niezbędne. Decydują one o jakości pracy zespołu i wpływają na jego sukces. Kreatywne jednostki mają okazję do zaistnienia w firmie, poprzez dzielenie się wiedzą oraz zgłaszanie nowych pomysłów i usprawnień. Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć cel innowacyjny, wymagają stworzenia innowacyjnej gospodarki, która zainspiruje powstanie nowych przedsiębiorstw. Powstanie nowych miejsc pracy przyczyni się do obniżenia bezrobocia, tworzone będą warunki rozwoju środowiska biznesowego a w konsekwencji władze lokalne zaczną dbać o wysoki standard środowiska i jakość życia. Rolą władz samorządowych jest tworzenie takich warunków lokalizacyjnych, by rozwój technologii i innowacji był nie tylko źródłem pomysłów na nowe produkty i usługi, ale by nowe technologie i innowacje miały istotny wpływ na biznes, rząd, opiekę zdrowotną, edukację i inne główne segmenty określające jakość życia lokalnej społeczności. Innowacyjność menedżerska wymaga myślenia o przyszłości firmy. Zdaniem autorki warto zwrócić uwagę na fakt, że doświadczenie menedżerów, ich wartości, a także osobowość, wiedza, mądrość życiowa i kultura wpływają na kierunek rozwoju ich firmy. Przez

innowacyjność należy rozumieć praktyczne wdrażanie przez przedsiębiorstwa nowych, ulepszonych przedsięwzięć, które mają na celu poprawę sytuacji przedsiębiorstwa oraz rozwój organizacji poprzez wprowadzenie dotychczas niestosowanych produktów, co pozwoli na dotarcie do większego grona odbiorców. Innowacyjność to jeden z głównych kierunków rozwoju współczesnej gospodarki, który przyczynia się do umocnienia pozycji organizacji na rynku. Na poziom innowacyjności wpływa wiele czynników, których skutkiem jest rozwój gospodarczy. Elementami składowymi są przede wszystkim zdolności oraz chęć do podejmowania nowoczesnych rozwiązań podmiotów gospodarczych.

Zainteresowania autorki prezentowanym tematem nie są przypadkowe, ponieważ od wielu lat doskonalili swoją wiedzę na temat kadry menedżerskiej, wielokrotnie uczestnicząc w uczelnianych zespołach badawczych kadry menedżerskiej. Ostatnie badania były przeprowadzone w 2015 roku na terenie Łomży i powiatu łomżyńskiego wśród losowo wybranej grupy 300 menedżerów. Badania ze względu na tematykę dotyczącą zarządzania i ekonomii przeprowadzono metodą badań społecznych ze względu na postawiony cel, jakiemu miały służyć. Wykorzystano obserwację, wywiady, a przede wszystkim autorską ankietę. Wyniki badań wskazują na różnorodność przygotowania respondentów do procesu zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Spośród badanej kadry 47% posiada dostateczną wiedzę na temat wprowadzania zmian. Natomiast zaledwie 33% badanej kadry zarządzającej jest przygotowana do wprowadzania zmian innowacyjnych i powoli je wdraża. Pozostałe 20% respondentów nie przejawia zainteresowania zmianami innowacyjnymi uzasadniając, że firma dobrze prosperuje bez konieczności jakichkolwiek zmian. Zdaniem autorki jest to myślenie błędne, ponieważ rzeczywistość wymusza konieczność i obowiązek wprowadzania zmian, dzięki którym przedsiębiorstwo może stać się konkurencyjnym. Pocięszającym jest fakt, że badana kadra w 58% posiada wykształcenie wyższe, w tym 18% ukończyło specjalistyczne studia podyplomowe. Badani menedżerowie znają języki obce, a język angielski jest w grupie respondentów językiem dominującym. Jego znajomość deklaruje 46%, język niemiecki - 25%, natomiast język rosyjski - 29%.

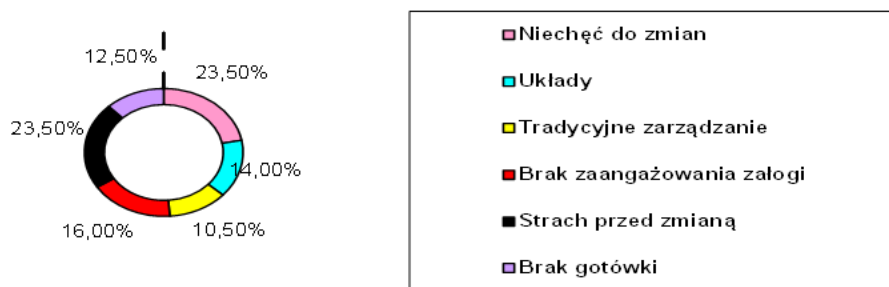
Wiedza menedżera, jego kreatywność, przedsiębiorczość, zaangażowanie a także umiejętność strategicznego myślenia sprawiają, że pracownicy starają się sprostać oczekiwaniom i wyzwaniom jakie stawia przed nimi rzeczywistość. W przedsiębiorstwach następują zmiany w hierarchii wartości, polegające na wzroście znaczenia potrzeb niematerialnych, takich jak: wolny czas, poczucie podmiotowości, komfort psychiczny i potrzeba samorealizacji. Wyniki badań potwierdzają, że praca, która sprawia nam przyjemność, zawsze wykonywana jest z większym zaangażowaniem i entuzjazmem, natomiast praca za wynagrodzeniem wykonywana jest przeważnie z obowiązku.

Stosunek kadry zarządzającej do procesu wprowadzania zmian zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Stosunek kadry zarządzającej do wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowania własne na podstawie wyników badań

Wyniki badań wskazują, że na rozwój innowacyjności i sprawności firmy wpływają również takie czynniki, jak relacje w grupie, atmosfera pracy i kultura organizacyjna, która jest spoiwem współpracy całego zespołu. Dlatego też ważne jest jej kształtowanie i tworzenie zintegrowanego zespołu pracowników. Jeżeli pracownicy identyfikują się z miejscem pracy, są docenieni, szanowani, sprawiedliwie oceniani i dobrze wynagradzani, to tym większą mają motywację do angażowania się „całym sobą” i dawania z siebie posiadanego potencjału wiedzy i umiejętności. Takie działania pracowników powinny być dostrzegane i wspierane przez menedżera. Jego innowacyjne działania powodują, że w zespole pracowniczym znajdują się ludzie o wysokim kapitale intelektualnym, którzy potrafią wykorzystać posiadaną wiedzę, doskonalić ją i zdobywać nowych klientów. Specyfika działalności innowacyjnej wiąże się z występowaniem szeregu barier, utrudniających realizację procesu innowacyjnego.



Rys. 3. Czynniki utrudniające działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wszystkie występujące bariery (czynniki) możemy podzielić na cztery zasadnicze grupy:

- 1) ekonomiczne,
- 2) związane z wiedzą,
- 3) rynkowe,
- 4) osobiste pracowników.

Innowacyjny menedżer dba o pracowników i ich rozwój, zna rynek i konkurencję oraz umie ją wyprzedzać antycypując przyszłość swojej firmy. Realizując proces wprowadzania zmian innowacyjnych menedżer powinien być odważny, kreatywny, nie bać się ryzyka i umieć stawiać czoła wyzwaniom współczesnego konkurencyjnego rynku.

Budowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa należy połączyć z rozwijaniem umiejętności w zakresie planowania strategicznego. Przedsiębiorstwa w celu rozwoju i utrzymania konkurencyjności na rynku wprowadzają wszelkie unowocześnienia. Niezbędnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa są zmiany, dzięki którym możliwe jest wprowadzenie nowych produktów, usług, systemów operacyjnych, technologii oraz metod zarządzania. Pojęcie „innowacje” w literaturze nie posiada jednoznacznej definicji.

Powszechnie przyjmuje się, że innowacja to zdolność organizacji do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań produktów i procesów decyzyjnych¹.

Joseph Schumpeter jako pierwszy przedstawił teorię innowacji. Autor uważał, że rozwój gospodarczy zależy w dużym stopniu od wprowadzania innowacji w obszarze technologii i organizacji. Zdaniem Schumpetera przedsiębiorstwa powinny wprowadzać zmiany w produkcji i dystrybucji towarów poprzez:

- udoskonalenie jakości nowego produktu,
- wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- prowadzenie badań nad modernizacją metody produkcji i wprowadzenie nowych technologii produkcji,
- wyszukiwanie nowych rynków zbytu,
- wprowadzanie zmian w systemie organizacji firmy,
- poszukiwanie nowych źródeł surowców².

Inni autorzy, podobnie do teorii Schumpetera, przedstawiają definicję innowacyjności. Przykładem może być definicja Andrzeja Pomykalskiego, który w swojej publikacji *Innowacje*, zaznacza, że „innowacja jest procesem obejmującym wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem wynalazku – nowego produktu, procesu”.

Pomykalski zwraca szczególną uwagę również na „pomysł”. Według autora nie jest wynalazkiem, a jedynie zbiorem wiedzy, ideą lub koncepcją. Uważa, że wynalazek stanowi realny produkt spełniający oczekiwania odbiorców. Kolejnym etapem jest rozpowszechnienie nowego produktu. Proces innowacji obejmuje szereg rodzajów procesów technicznych, społecznych, prawnych, ekonomicznych, kulturowych oraz organizacyjnych. Dla przedsiębiorstw i ich menedżerów innowacyjność jest procesem ciągłym wyrażanym przez zdolność do badania, analizowania, wdrażania i upowszechniania innowacji³.

Ze względu na szybki postęp idei technologii, innowacyjność wymusza stałe ulepszanie procesów produkcyjnych, ponieważ jednorazowa zmiana czy udoskonalenie nie przyniesie efektów.

W przedsiębiorstwie innowacja przejawia funkcję zewnętrzną i wewnętrzną. Funkcja zewnętrzna dotyczy tworzenia nowych wartości, wykorzystania oka-

¹ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 11.

² J. Bogdanienko, *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011, s. 85-87.

³ A. Pomykalski, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 13.

zji rynkowych i utrzymania pozycji konkurencyjności. Natomiast funkcja wewnętrzna obejmuje współpracę procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz umiejętność dostosowania się procesów wewnętrznych do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia⁴.

Dynamiczny rozwój współczesnej gospodarki powoduje, że organizacje powinny nieustannie szukać nowych rozwiązań poprzez prowadzenie badań naukowych dotyczących produkcji, zarządzania i dystrybucji. Inspiracją do wprowadzenia nowego produktu powinny być przede wszystkim zapotrzebowania klientów. Ponadto menadżer powinien wziąć pod uwagę również sytuację rynkową przedsiębiorstw konkurencyjnych. Źródłem innowacji jest środowisko, które stymuluje procesy zmian, tym samym zachęcając przedsiębiorstwo do ciągłego rozwoju. Każda innowacja ma swoje określone źródło. Źródło innowacji stanowi załączek powstania pomysłu, który jest początkiem procesu zmian⁵.

Wewnętrzne źródła innowacji przyczyniają się w dużym stopniu do determinacji pracowników. Motywacja kadry pracowniczej jest istotnym elementem w procesie innowacji, gdyż ich zaangażowanie przekłada się na usprawnianie struktury organizacji produkcji i metod pracy.

Źródła zewnętrzne stosuje się w zależności od rodzaju prowadzonej działalności, pozycji działalności, stanu finansowego, asortymentu oraz typu rynku na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Powyższe źródła są najpowszechniej wykorzystywane przez firmy w celu uzyskania w krótkim czasie nowych rozwiązań technologicznych nie ponosząc dużego ryzyka. Źródła krajowe tworzą sfery badawczo-rozwojowe, w których skład wchodzi placówki naukowo badawcze takie jak: szkoły wyższe, placówki naukowe oraz jednostki resortowe i branżowe.

Zewnętrznymi źródłami zagranicznymi są wszelkie rozwiązania prowadzone przez zagraniczne placówki badawczo-rozwojowe i instytuty naukowe. Ich działania polegają na wprowadzaniu szeregu rozwiązań, takich jak: wymiana wiedzy, licencje, zakupione know-how, import urządzeń i maszyn, wymiana pracowników w celu prowadzenia szkoleń, wspólnie prowadzone badania naukowe. Powyższe działania pozwalają na szybkie osiągnięcie efektu ekonomicznego oraz podniesienie poziomu technicznego⁶.

Celem wprowadzenia innowacji jest osiągnięcie korzyści dla firmy, klienta oraz całego społeczeństwa. Dzięki prawidłowo przeprowadzonemu procesowi zarządzania innowacjami można uzyskać takie efekty jak rozwój przedsiębiorstwa, powiększenie zysku (wzrost produkcji), pozyskanie nowych kontrahentów krajowych i zagranicznych, wprowadzenie nowych produktów na rynek (wyższa jakość produktu), uzyskanie przewagi przedsiębiorstwa na rynku, zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, utworzenia nowych miejsc pracy, ulepszenie technologii produkcji, rozwój pracowników, obniżenie kosztów jednostkowych wyrobów, transportu i magazynowania⁷.

Działalność innowacyjną może utrudniać wiele czynników. Mogą też istnieć powody niepodejmowania żadnej działalności innowacyjnej, a także przyczyny spowalniające taką działalność lub powodujące, że nie przynosi ona oczze-

⁴ M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, SGHWW, Warszawa 2006, s. 13.

⁵ A. Pomykański, *Inno...*, op. cit., s. 34.

⁶ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty...*, op. cit., s. 29.

⁷ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty...*, op. cit., s. 57.

kiwanych rezultatów. Proces innowacji odnosi najkorzystniejsze rezultaty, gdy powstaje we współpracy z zewnętrznymi organizacjami

Przedsiębiorstwa w procesie rozwoju podlegają nieustannej ewolucji, dostosowują funkcje i zadania oraz metody organizacji pracy do zmieniających się warunków działalności gospodarczej. Celem tych przedsięwzięć jest dywersyfikacja działań i unowocześnienie struktury produkcji oraz uzyskanie lepszej pozycji strategicznej na rynku, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych.

W nowej rzeczywistości gospodarczej, przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na konkurencyjnym rynku, muszą wykazać się sprawnością, umieć przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, czyli posiadać zdolność efektywnego działania i rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu. Postępujący proces integracji i globalizacji, a także olbrzymi napływ informacji i nowej wiedzy powodują zmianę paradygmatu zarządzania. Polega ona na odejściu od schematyzmu, poznaniu nowych metod zarządzania, różnorodności kulturowej, akceptacji gwałtownych zmian w otoczeniu zewnętrznym jak i wewnętrznym a także nowych ról i zadań stawianych menedżerom.

Sukces każdej organizacji uwarunkowany jest zaangażowaniem w realizację celów i posiadaniem kompetencji stanowiących najwyższą jakość i najcenniejszy kapitał organizacji. Nowe modele biznesowe, reorganizacje, przejęcia i fuzje wywierają olbrzymią presję na menedżerów, tym samym bardziej zwiększając wobec nich wymagania związane z posiadaniem nowych cech, umiejętności menedżerskich.

Kadra kierownicza organizacji jest odpowiedzialna za kształtowanie modelowych wzorców postępowania, zmiany organizacyjne oraz wprowadzanie innowacji. Aby móc sprostać tym wyzwaniom, menedżerowie muszą mieć odpowiednią wiedzę, którą będą potrafili wykorzystać w konkretnym działaniu.

Wpływ wiedzy i innowacyjności na sukces w organizacji

W nadchodzących latach należy spodziewać się, że nasze społeczeństwo będzie stawało się bardziej nowoczesne, oparte na wiedzy, posiadające umiejętność przetwarzania, zrozumienia, nauczania, kreowania nowych wartości. Rosnąca złożoność, dynamika i nieciągłość otoczenia oraz ilość lawinowo napływających danych i informacji wywierają coraz większy wpływ na losy przedsiębiorstwa. Oznacza to konieczność zdobywania wiedzy, przetwarzania jej i wykorzystywania w coraz krótszym czasie.

Istotnymi czynnikami konkurencyjności są wiedza i informacja, którą potrafimy zastosować w praktyce. Wiedza stała się decydującym atrybutem wytwarzania i świadczenia usług. Jest ona także podstawowym zasobem przedsiębiorstwa nowoczesnego. Umiejętne wykorzystywanie i zarządzanie wiedzą otwiera oraz poszerza horyzonty sprawnego funkcjonowania organizacji.

Cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstwa, które opierają swoje działania na wiedzy, to przede wszystkim wytwarzanie produktów składających się w ponad 50% wartości z wiedzy, a także zatrudnianie wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej tzw. pracowników wiedzy. W nowoczesnym przedsiębiorstwie

istotną rolę odgrywają także zasoby ludzkie. Pracownicy gotowi do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz umiejętności podnoszą efektywność przedsiębiorstwa.

W polskiej gospodarce można dostrzec, że maleje liczba firm, dla których najważniejszymi wartościami jest kapitał i zasoby materialne. Tworzy się coraz więcej przedsiębiorstw, które swój sukces zawdzięczają wartościom niematerialnym. W związku z powyższym współczesna gospodarka jest ukierunkowana na kapitał intelektualny. Wartości posiadane przez pracowników nie są możliwe do skopiowania a jednocześnie są atutem, który może skutkować zdobyciem przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Obecnie ilość informacji w świecie narasta lawinowo. Wywołuje to coraz większą dezorientację u kadry kierowniczej oraz wymaga pokonania problemów w podejmowaniu decyzji. Należy pamiętać, że wiedza wymaga ciągłego aktualizowania ze względu na to, iż bardzo szybko ulega przedawnieniu.

Przedsiębiorstwa mają trudne zadania, zwłaszcza małe i średnie. Dlatego też menedżerowie powinni być przygotowani do sprostania konkurencyjności i jej przewadze.

Wysoka pozycja zarządzania wiedzą jest związana z postępowaniem technologicznym. Głównie wynika to z wyścigu technologicznego po nowe produkty, metody wytwarzania i wyposażenie. Gwałtowne przyspieszenie procesów rozwoju gospodarczego i społecznego widoczne jest tam, gdzie zarządzanie oparte jest na wiedzy i informacji.

Menedżerowie, realizując przyjętą misję i strategię zarządzania w organizacji, mają możliwość nadania znaczenia sytuacjom, w których odgrywają istotną rolę. Ich działania i wypowiedzi kreują bowiem i kształtują obraz organizacji w świadomości podwładnych, co z kolei wpływa na ich zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości. W ten sposób menedżerowie mają możliwość kształtowania nowych elementów, sprzyjających wprowadzaniu zmian w organizacji.

Wprowadzanie nowych reguł zachowania opartych na standardach jakościowych w organizacji ma na celu zmianę dotychczasowych zachowań. Praktyka wykazała, że nowe zasady są bardziej skuteczne i przynoszą wymierne efekty - pod warunkiem, że dokonane zostaną także zmiany w kulturze organizacyjnej.

Innowacyjne zmiany jakie dokonują się w polskich organizacjach powodują zwiększenie zapotrzebowania na menedżerów kulturalnych, inteligentnych, posiadających wiedzę interdyscyplinarną i ukierunkowanych na ludzi. Istotną kwestię stanowi ich kultura osobista, która jest wynikiem pracy nad sobą.

We współczesnym świecie rośnie rola jakości kapitału ludzkiego. Wiedza staje się podstawowym zasobem ekonomicznym, który wymusza konieczność efektywnego wykorzystania nowych, skutecznych metod zarządzania i nowych technologii⁸. Współczesny rynek skłania do refleksji zarówno nad teorią, jak i praktyką konkurencji rozumianej jako proces współzawodnictwa uczestników globalnej gospodarki. Intensywnie wzrastająca konkurencja wymusza poszukiwanie różnych modyfikacji i usprawnień ich działalności oraz szybkiego reagowania na dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu endogennym, jak i egzogennym. Najbliższa przyszłość zwiększy wymagania wobec przedsiębiorstwa i

⁸ T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nichols realey publishing, London 2001, s. 5.

cyjnego menedżera charakteryzuje pasja i wizja, chęć życia, zaangażowanie, odwaga i gotowość do ryzyka, wspólne przeżywanie, wzloty i upadki oraz głód wiedzy. Czynnikiem wpływającym na sukces przedsiębiorstwa jest wprowadzanie zmian, innowacyjność, kompetencje i umiejętności menedżera, orientacja rynkowa, przewaga konkurencyjna, wykwalifikowana kadra pracownicza wykazująca zaangażowanie, chęci do pracy oraz własnego rozwoju. Ważne jest aby wszyscy pracownicy świadomie dążyli do realizacji wyznaczonych celów organizacji.

Wprowadzanie innowacyjnych zmian jest ważnym procesem w podejmowaniu trafnych decyzji oraz stanowi kluczowy atrybut konkurencyjności przedsiębiorstwa i priorytetowy czynnik osiągania sukcesu. Menedżer podejmując wyzwanie, jakim jest wprowadzanie wspomnianych zmian, powinien kierować się przede wszystkim dobrem organizacji oraz chęcią polepszenia sytuacji przedsiębiorstwa na rynku.

Oprócz innowacyjności istotna jest również wiedza, która stała się towarem wraz z negatywnymi zjawiskami wykorzystywania administracyjnych reguł, nieprzystających do zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych do zawłaszczania pomysłów, patentów, wynalazków, znaków i wszystkiego co możliwe, celem nie zawsze uczciwego urynkowienia i informacji wywierają coraz większy wpływ na losy przedsiębiorstwa, a to oznacza konieczność zdobywania nowej wiedzy, przetwarzanie jej i wykorzystywanie w działaniu. Konkludując, wiedza przestaje być własnością wąskich grup społeczeństwa, staje się dobrem użytkowym, towarem i głównym narzędziem globalnej konkurencji. Zdaniem autorki postawiona powyżej teza, "rozwój i sprawność przedsiębiorstwa uwarunkowane są kompetencjami, skutecznością i odwagą menedżera-przywódcy, który potrafi zdeterminować zespół do działania i wprowadzania innowacyjnych zmian" jest zasadna i słuszna.

Reasumując powyższe rozważania sformułowano następujące wnioski:

1. Kreatorem innowacyjnych zmian w przedsiębiorstwie jest menedżer, odważny, który nie boi się ryzyka, ma wiedzę, umiejętności, kulturę osobistą i potrafi "porwać" zespół do skutecznego działania.
2. Znajomość rynku i zmieniającego się otoczenia biznesu, a także nowoczesnej komunikacji przyczynia się do zrozumienia konieczności wprowadzania innowacyjnych zmian i wyprzedzenia drapieżnej konkurencji.
3. Ustawiczne podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie nowej wiedzy technologicznej, uczenie się zmian i postrzeganie ich jako czynnik rozwoju pozwalają sprostać wyzwaniom innowacyjnego przedsiębiorstwa.
4. Menedżer powinien posiadać cechy przywódcy, być artystą i niekwestionowanym autorytetem rzeczywistym powinien umieć dobrać pracowników, dla których praca będzie pasją, a nie tylko koniecznością.

Bibliografia

- Bogdanienko J. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

- Jurczak J., *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 11 „ORGMASZ”, Warszawa 2006.
- Karkik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wyd. POLTEX, Warszawa 2014.
- Kubik K., *Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wyd. TNOiK. Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Maj I., *Wolność i rozwój w kontekście przechodzenia przedsiębiorstwa tradycyjnego do wirtualnego*, Prace Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UMCS nr 92, Lublin 2000.
- Makiela Z. (red.), *Innowacje w procesie zarządzania regionem*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2014.
- Pabian A., *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku*, Warszawa 2004.
- Pomykański A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Strużycki A., *Innowacyjność w teorii i praktyce*, SGH w Warszawie, Warszawa 2006.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2009.