

Małgorzata Brojak-Trzaskowska

Uniwersytet Szczeciński

INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE ZMIAN I DOSKONALENIA ORGANIZACJI

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu, modyfikacje strategii przedsiębiorstwa oraz siły wewnętrzne wywołują konieczność stworzenia odpowiednich ram organizacyjnych umożliwiających efektywne funkcjonowanie organizacji. Sukces współczesnych przedsiębiorstw w dużej mierze zależy od poziomu ich innowacyjności, umiejętności szybkiego wdrażania niezbędnych zmian organizacyjnych. To właśnie kreatywność pracowników i umiejętność wdrażania dobrych pomysłów w życie mogą zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Zmiany mogą dotyczyć wszystkich sfer funkcjonowania organizacji, mogą być ukierunkowane na sposoby postępowania, metody wytwarzania, zasoby i inne. Zmiany mogą dotyczyć zatem:

- celów funkcjonowania organizacji i sposobów realizacji wyznaczonych zadań;
- metod i technik zarządzania;
- kwalifikacji, umiejętności i zachowań pracowników;
- systemu informacyjnego i systemu motywacyjnego;
- hierarchii służbowej, zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach pracy lub w komórkach organizacyjnych, rozpiętości kierowania;
- mechanizmów kontroli i oceny pracowników, reguł, procedur działania, mechanizmów koordynacji, czasu i metod pracy;
- systemu produkcji w przedsiębiorstwie, wyposażenia przedsiębiorstwa;
- sposobów finansowania działalności itd.

2. Istota zmian organizacyjnych i doskonalenia organizacji

W wieku XX wielu ekonomistów nie doceniało znaczenia przedsiębiorczości, w tym innowacji, a poglądy J.B. Saya, A. Marshalla i J. Schumpetera zostały zapomniane.

ne. Współcześnie przedsiębiorczość uznawana jest za najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, a zdolność do generowania innowacji – za podstawowe wyzwanie obecnego wieku. Teraz nie tylko dostrzega się konieczność zmian, ale wręcz postrzega się je jako szansę na przetrwanie i rozwój organizacji. W warunkach globalnej konkurencji taką szansę stwarza elastyczne funkcjonowanie przedsiębiorstw, uwzględniające potrzeby i wymagania rynku (klientów). Amerykański uczony T. Peters zauważył, że sukces odnoszą ci, którzy akceptują turbulencje, zmiany, a nie ci, którzy je eliminują. Każde przedsiębiorstwo w obliczu zmian zachodzących w otoczeniu winno inicjować konieczne zmiany wewnętrzne. Za najistotniejsze siły zewnętrzne determinujące konieczność wprowadzania przekształceń w organizacji należy uznać: społeczno-gospodarczą i polityczną sytuację międzynarodową, gospodarczą i polityczną sytuację w kraju, zakres interwencjonizmu państwowego, uwarunkowania prawne, czynniki społeczno-demograficzne, np. liczbę i strukturę ludności w kraju lub danym regionie, kulturę społeczeństwa, sytuację na rynku dostawców, sytuację na rynku odbiorców, konkurencję.

Zmiana stanowi celowe i świadome działanie polegające na przejściu organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu jednoznacznie odmiennego. Wyraża się dokonywaniem trwałych korekt lub modyfikacji w stosunkach między ludźmi, wyposażeniem, zasobami, niezależnie od charakteru skutków tych zmian [Czermiński i in. 1994, s. 144].

Literatura przedmiotu zawiera różne klasyfikacje zmian organizacyjnych. Za kryteria podziału zmian można przyjąć zasięg zmiany (całościowe lub częściowe), zakres nowatorstwa zmiany (innowacyjne lub odtwórcze), czas zmiany w relacji ze zmianami w otoczeniu (wyprowadzające lub reaktywne), źródło zmiany (wymuszone lub dobrowolne), efekty zmiany (pozytywne, negatywne lub neutralne), podejście do zmiany (nastawione na strukturę, technologię lub zasoby ludzkie), sposób przeprowadzenia (ewolucyjne, rewolucyjne) [Stoner, Wankel 1994, s. 313-314; Czerska 1996, s. 15-18; Majchrzak 2002, s. 15]. Organizacje mogą wprowadzać zmiany organizacyjne w sposób uporządkowany, według przyjętego schematu postępowania, który określa osoby odpowiedzialne za przekształcenia organizacyjne, ich czas, miejsce, potrzebne środki oraz narzędzia służące do ich realizacji. Drugi sposób nie ma charakteru planowanego, zatem nie wyprowadza przyszłości, ale dotyczy aktualnego reagowania na istotne zmiany sił zewnętrznych lub wewnętrznych, które stymulują konieczność wprowadzenia modyfikacji w organizacji. Zmiany o charakterze planowanym mogą wynikać z aktualizacji strategii przedsiębiorstwa, zaś zmiany doraźne mogą być spowodowane np. wzrostem cen na rynku czynników wytwórczych, zmianą preferencji nabywców.

Zmiany w organizacji koncentrują się przede wszystkim na następujących obszarach: strukturze, technologii, zasobach ludzkich. [Stoner, Wankel 1994, s. 315]. Najczęściej zmiany te przenikają się, np. zmiany technologii wytwarzania (np. automatyzacja linii produkcyjnych) zostaną odwzorowane w strukturze (zmniejszenie liczby stanowisk pracy, zakresu czynności, uprawnień i odpowiedzialności) oraz w ludziach (podwyższenie kwalifikacji, np. konieczność zdobycia umiejętności i uprawnień do obsługi konkretnego urządzenia). Zaprezentowane podejścia do zmian (strukturalne,

technologiczne, do zasobów ludzkich) znajdują zastosowanie przede wszystkim w zarządzaniu operacyjnym. Z kolei w dłuższym horyzoncie czasu rację bytu ma koncepcja doskonalenia organizacji (OD – *organizational development*). Z reguły stanowi ona swoistą kombinację wcześniej wymienionych podejść, ale główny nacisk kładzie na pozytywne przekształcenia w zasobach ludzkich w celu poprawy efektywności funkcjonowania organizacji oraz jej dostosowania do zmian w otoczeniu.

Doskonalenie organizacji postrzega się jako dyscyplinę wykorzystującą wiedzę behawioralną, ukierunkowaną na usprawnienie organizacji (zwiększenie odporności na zakłócenia, wzrost efektywności, generowanie umiejętności osiągania celów organizacji i jej poszczególnych członków) poprzez długofalowe planowanie, ciągle działania skierowane na kulturę organizacyjną oraz procesy osobowościowe i społeczne [Masłyk-Musiał 1996, s. 101].

Doskonalenie organizacji różni się od innych, tradycyjnych sposobów wprowadzania zmian następującymi cechami [French, Bell 1990] (za: [Robbins, DeCenzo 1998, s. 444]):

- akcentowaniem zespołu roboczego jako podstawowej jednostki przy uczeniu się skuteczniejszego trybu zachowań w organizacji;
- podkreślaniem partycypacji pracowników i zarządzania partycypacyjnego;
- położeniem nacisku na zmiany w kulturze organizacji;
- korzystaniem ze specjalistów nauk behawiorystycznych jako agentów zmiany;
- traktowaniem działania na rzecz zmiany jako procesu ciągłego.

3. Czynniki determinujące skuteczność zmian w organizacjach

Skuteczność w przeprowadzeniu zmian organizacyjnych w znacznym stopniu zależy od wyboru kompetentnej osoby (osób), która będzie odpowiedzialna za przekształcenia w organizacji. Taką osobę określa się mianem agenta zmiany. Może nim być pracownik danego przedsiębiorstwa (najczęściej kierownik lub specjalista w określonej dziedzinie) lub doradca z zewnątrz.

Skuteczność zmian organizacyjnych hamują następujące przyczyny:

1. Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany. Członkowie organizacji mogą opierać się zmianom, gdyż niepokoją się o ich wpływ na własną pracę i życie. Jeśli nawet są wyraźnie niezadowoleni z obecnej pracy, to mogą obawiać się, że po wprowadzeniu zamierzonych zmian będzie jeszcze gorzej. Jeśli zmianę inicjuje ktoś inny, to mogą uważać, że są manipulowani i zastanawiać się, jakie są „prawdziwe” zamiary ukryte za zmianą.
2. Niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów. Odpowiednie zmiany powinny przynieść korzyść całej organizacji, ale dla niektórych osób pozytywne skutki zmiany nie zrównoważą jej kosztów w postaci utraty władzy, prestiżu, płacy, jakości pracy czy innych świadczeń.
3. Świadomość słabych stron proponowanych zmian. Członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom, dostrzegając potencjalne problemy, przeoczone przez inicjatorów zmian. Różnice w ocenie sytuacji stanowią jeden z pożądanych rodzajów konfliktów, który kierownicy powinni dostrzegać i wy-

korzystać w celu zwiększenia efektywności proponowanych zmian [Stoner, Wankel 1994, s. 310].

Z kolei skuteczność doskonalenia organizacji determinują następujące czynniki [Stoner, Wankel 1994, s. 323-324]:

- 1) uznanie przez naczelne kierownictwo lub przez innych kierowników tego, że organizacja ma problemy,
- 2) korzystanie z usług konsultanta behawiorysty z zewnątrz,
- 3) wstępne poparcie i zaangażowanie naczelnego kierownictwa,
- 4) zaangażowanie przywódców grup roboczych,
- 5) szybkie osiągnięcie sukcesu w pracy nad OD,
- 6) wyjaśnianie istoty OD członkom organizacji,
- 7) uznanie silnych stron kierowników,
- 8) zaangażowanie kierowników działów zasobów ludzkich,
- 9) rozwijanie zewnętrznych zasobów OD,
- 10) skuteczne kierowanie programem OD,
- 11) pomiar wyników.

4. Innowacje jako specyficzna forma zmian

Zmiany są nieodłącznym zjawiskiem związanym z każdą działalnością człowieka, przedsiębiorstwa, organizacji, systemu społeczno-gospodarczego; są jedynym stałym elementem dzisiejszych czasów. Zmiany dotyczą wszystkich sfer aktywności ludzkiej. Niezwykle trafne jest stwierdzenie twórcy dialektyki, greckiego filozofa – Heraklita z Efezu, który już w V w. p.n.e. zauważył, że „nic nie trwa, z wyjątkiem zmian”. Funkcjonowanie organizacji w narastającej presji zmian otoczenia powoduje, iż obecnie zachodzi konieczność jej systematycznego reformowania, wprowadzania koniecznych przekształceń, wychodzenia naprzeciw problemom, a zatem przewidywania i kształtowania rzeczywistości. Konkurencyjność przedsiębiorstw, ich przewaga strategiczna, możliwości generowania zysków zależą nie tylko od sprawności bieżącego zarządzania, lecz także od podejmowania optymalnych decyzji rozwojowych, w tym dotyczących źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych.

Innowacje stanowiące specyficzną formę zmian odnoszą się współcześnie nie tylko do techniczno-technologicznej sfery funkcjonowania przedsiębiorstw. Rację bytu ma schumpeterowska wizja innowacji, wyrażająca się nie tylko we wprowadzaniu nowych lub udoskonalonych produktów i technologii wytwarzania, lecz również w zmianach organizacyjnych.

Pojęcie innowacji należy definiować nie jako filozofię jednego aktu twórczego, lecz jako złożone mechanizmy społeczne warunkujące powstawanie nowych procesów produkcji i nowych wyrobów. Innowacjami są również teorie wszystkich nauk, których aplikacje mogły być społecznie użyteczne [Duchniewicz 2004, s. 175].

S. Kwiatkowski podkreśla nie tylko techniczny, lecz również społeczny charakter innowacji. Twierdzi, że: „innowacja jest procesem wewnętrznym, w równej mierze technicznym co społecznym, w równej mierze kulturowym co organizacyj-

nym. Innowacja jest rezultatem procesów, nie zaś rezultatem pozornie tylko dających się kształtować zachowań” [Kwiatkowski 2002, s. 84].

Rozpatrując innowacje, nie można pominąć znaczenia ich cech, których znajomość jest niezbędna w projektowaniu i wdrażaniu innowacji. Atrybuty innowacji mogą mieć charakter [Dworczyk, Szlasa 2001, s. 79-80]:

1. Pierwotny – zalicza się do nich:

- a) koszty, które obejmują pozycje wymierne i niewymierne, np. psychologiczne (poczucie lęku, zagrożenia, konieczność przekwalifikowania);
- b) łatwość i odpowiedniość, czyli stopień zgodności między wymaganiami stawianymi użytkownikowi a jego dotychczasowymi doświadczeniami umożliwiającymi określenie praktycznej przydatności innowacji i możliwości nabycia.

2. Wtórny – zalicza się do nich:

- a) ryzyko, oznaczające odchylenie od przewidywanego stanu równowagi, możliwe do przewidzenia i oszacowania;
- b) złożoność, oznaczającą liczbę elementów i działań między nimi, które muszą zostać przyswojone, aby można było uznać, że użytkownik odniósł sukces;
- c) odwracalność, która oznacza, że istnieje możliwość powrotu do stanu wyjściowego bez większych strat;
- d) terminowość, która jest charakteryzowana przez czas, zatem przekroczenie określonych terminów wpływa na wzrost kosztów;
- e) modyfikowalność, która dotyczy możliwości wprowadzania zmian w czasie realizacji innowacji.

Istotną właściwością każdej działalności inwestycyjnej i innowacyjnej jest nie tylko ryzyko, ale również niepewność, która dotyczy zjawisk i sytuacji niemożliwych do przewidzenia. Z reguły im bardziej złożone jest przedsięwzięcie, tym większe są ryzyko i niepewność mogące wynikać z braku informacji na temat innowacji opracowanych i wdrażanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne, zmian zachodzących na rynku, w tym zmian potrzeb i upodobań klientów, zmian czynników makroekonomicznych lub złych szacunków dotyczących kosztów związanych z opracowaniem i wdrożeniem przedsięwzięcia innowacyjnego, błędnej oceny przyszłych warunków rynkowych, braku wykwalifikowanej kadry zaangażowanej w dane przedsięwzięcie innowacyjne.

Przedstawione poglądy, definicje oraz dotychczasowe rozważania i przemyslenia autorki umożliwiły sformułowanie następujących wniosków:

- 1. Innowacje mają charakter multi- i interdyscyplinarny, bowiem stanowią przedmiot zainteresowań badawczych ekonomii, socjologii, psychologii, inżynierii i wielu innych dyscyplin naukowych.
- 2. Wiedza i innowacyjność stanowią współczesny paradygmat funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.
- 3. Aktywność innowacyjna zapewnia wzrost i rozwój przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie, a nie tylko doraźne przetrwanie.
- 4. Turbulentne zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że innowacyjność przedsiębiorstw jest współcześnie nie tylko wyzwaniem, ale wręcz koniecznością.

5. Innowacja ma szerszy zasięg niż wynalazczość, racjonalizacja czy usprawnienie. Ma szerszy zakres niż twórczość czy kreatywność, które utożsamia się z pomysłowością. Warunkiem koniecznym do zaistnienia innowacji jest zastosowanie pomysłu w praktyce.
6. Innowacyjność może dotyczyć wszystkich sfer aktywności przedsiębiorstwa, nie powinna zatem ograniczać się jedynie do techniczno-technologicznej działalności człowieka. Innowacje mają nie tylko materialny, lecz również pozamaterialny charakter, gdyż mogą dotyczyć udoskonalania metod organizacji i zarządzania, marketingu, logistyki itd.
7. Innowacyjność stanowi specyficzną formę przedsiębiorczości czy – w ujęciu klasycznym – jej cechę (właściwość).
8. Warunkiem koniecznym do kształtowania proinnowacyjnych postaw i zachowań pracowników jest systematyczne uczenie się.
9. Innowacja jest kategorią ekonomiczną, powinna zatem przyczyniać się do wzrostu efektywności i/lub użyteczności; powinna generować wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa i/lub klientów.
10. Innowacja to szczególna forma zmian. To zmiana, która wyróżnia się atrybutem nowości, w sensie nowości bezwzględnej, absolutnej (coś dotychczas nieznanego) lub względnej (ulepszenie, udoskonalenie). Innowacja ma węższy zakres niż zmiana, gdyż – w przeciwieństwie do zmiany – musi przynosić przedsiębiorstwu wymierne korzyści.
11. Innowacja to nowe lub udoskonalone jakościowo rzeczy, idee, sposoby postępowania, charakteryzujące się wysokim poziomem ryzyka i niepewności, wprowadzane i upowszechniane świadomie w celu uzyskania określonych pozytywnych efektów ekonomicznych i/lub społecznych (np. w przedsiębiorstwie przyczyniające się do wzrostu efektywności gospodarowania), akceptowane przez adresatów, a pojawiające się głównie w następstwie zidentyfikowania braków i potrzeb rynkowych (lub poza rynkiem) oraz przewidywania przyszłości lub wręcz przeciwnie, będące efektem spontaniczności i myślenia dywergencyjnego jednostek lub zespołów ludzi i ich kreatywności.

5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu, należy stwierdzić, że organizacje, których zamiarem jest sprawne i skuteczne działanie, powinny uwzględnić następujące czynniki:

- sprecyzowanie przedmiotu i celów funkcjonowania wynikających z analizy otoczenia oraz mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa; sformułowanie misji – organizacja, która nie określi misji jest pozbawiona duszy;
- wyraźne określenie strategii działania;
- stosowanie instrumentów sprawnego kierowania;
- kształtowanie struktury organizacyjnej w wyniku dokładnej analizy czynników strukturotwórczych;
- kształtowanie dynamicznej i innowacyjnej kultury organizacyjnej;

- zapewnienie twórczej kadry pracowników;
- stosowanie skutecznych sposobów wprowadzania zmian organizacyjnych w przypadku istotnych przekształceń sił zewnętrznych i wewnętrznych;
- wykorzystywanie konfliktów jako stymulatorów rozwoju;
- zapewnienie skutecznego systemu informacyjnego;
- ustanowienie mechanizmu skutecznej koordynacji działalności organizacji;
- dostosowanie technik podejmowania decyzji do konkretnych warunków;
- zapewnienie optymalnego – z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa – poziomu, struktury i jakości zasobów;
- właściwe zorganizowanie mechanizmów kontroli.

Obecnie organizacje, aby przetrwać i nade wszystko rozwijać się, muszą inicjować konieczne zmiany.

Literatura

- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R. (1994), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Duchniewicz S. (2004), *Organizowanie – istota i zakres*, [w:] *Dźwignia Archimidesa, czyli metody i techniki zarządzania*, red. S. Duchniewicz, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Dworczyk M., Szlasa R. (2001), *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- French W.L., Bell C.H. (1990), *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.
- Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań.
- Maslyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Stoner A.F., Wankel C. (1994), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

INNOVATIVENESS OF ENTERPRISES REGARDING CHANGES AND ORGANIZATIONS IMPROVEMENT

Summary

The main aim of that paper is to discuss chosen aspects of enterprise innovativeness. The elimination of threats coming from surroundings and weak points of enterprise, but also playing up opportunities and strong points influence enterprise development. The major initiator of modern enterprises development should be their innovativeness. Nowadays enterprise survival, its development and competitive advantage mostly depend on inspiring innovative projects, that should not be concentrate on products or processes, but every area of enterprise functioning.