

Paulina Szczepaniak, Edyta Tabaszewska-Zajbert

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: paulina.szczepaniak@o2.pl, Edyta.Tabaszewska@ue.wroc.pl

IMPLEMENTACJA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI JAKO PROJEKT ZMIANY ORGANIZACYJNEJ – FAZA PRZYGOTOWAWCZA

IMPLEMENTATION OF INNOVATION MANAGEMENT AS A PROJECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE – PRELIMINARY STAGE

DOI: 10.15611/pn.2017.463.33

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę implementacji zarządzania innowacjami (ZI) jako projektu zmiany organizacyjnej, której realizacja jest wspierana przez zarządzanie zmianami. We współczesnych organizacjach, których podstawowym celem jest rozwój i umacnianie pozycji rynkowej, coraz częściej wzrasta świadomość znaczenia zarządzania innowacjami. Wzrost efektywności procesu innowacyjnego jest jednym z głównych powodów, dla którego zarządzający przedsiębiorstwami decydują się na formalne wprowadzenie zarządzania innowacjami. Implementacja ZI może być traktowana jako zmiana organizacyjna, do wprowadzenia której w fazie przygotowawczej wykorzystywane są założenia zarządzania projektami i jednocześnie zarządzania zmianami. Założenia pierwszego z podejść służą przede wszystkim metodycznej realizacji tego przedsięwzięcia, natomiast działania z zakresu zarządzania zmianami związane są z aspektem emocjonalnym i mają na celu zminimalizowanie ewentualnych negatywnych odczuć pracowników. W rezultacie działań podjętych w ramach fazy przygotowawczej powinno się uzyskać właściwe przygotowanie całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem do wprowadzenia ZI. Celem poznawczym niniejszego artykułu jest charakterystyka elementów ZI w organizacji, dokonana na podstawie literatury przedmiotu, a także uwypuklenie zależności między zarządzaniem innowacjami, projektami oraz zmianami. Natomiast w ramach realizacji celu aplikacyjnego sformułowano podstawowe, praktyczne wytyczne w zakresie fazy przygotowawczej projektu implementacji ZI.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, zarządzanie projektem, zarządzanie zmianą.

Summary: The paper is concerning the research area of the implementation of innovation management which is a project of organizational change supported by the change management approach. As the main course of the organizations is continuous development and reinforcement of the position on the market, the awareness of the importance of innovation management has increased. The positive impact on innovation process effectiveness is the main reason for which the managers decide to implement innovation management formally. The implementation can be treated as an organizational change that encompasses both project and change management assumptions during the initial phase. The first approach is primarily

responsible for structuring the project, while the second one relates to the emotional aspect and is designed to minimize any possible negative feelings of employees connected with an organizational change. As a result of the initial phase, the whole enterprise management system should be properly prepared for innovation management implementation. The cognitive objective of this paper includes the description of innovation management parts and an investigation of the relations between innovation, project and change management. At the same time in the area of application goal achievement, the article provided a basic guidelines to proceedings during the preparation phase, that can be applied during the project implementation of innovation management.

Keywords: innovation management, project management, change management.

1. Wstęp

Innowacje stanowią jedno z podstawowych źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Wprowadzanie innowacji w zakresie produktów, usług, technologii oraz systemów organizacyjnych przyczynia się do dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa, a także umożliwia adaptację do zmieniających się warunków otoczenia rynkowego. Prowadzenie sformalizowanej, efektywnej, niepozostawionej przypadkowi działalności innowacyjnej wymaga jednak wdrożenia do organizacji kompleksowej zmiany, jaką jest zarządzanie innowacjami (ZI). Głównym celem jest stymulowanie tworzenia, rozwoju, a następnie wdrażanie nowatorskich rozwiązań do praktyki gospodarczej [Łunarski, Stadnicka 2006].

W ramach pierwszych działań przygotowawczych projektu implementacji ZI należy określić jego miejsce w ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Z jednej strony ZI może przyjmować wymiar funkcjonalny, co zwykle ma miejsce w przedsiębiorstwach, w których podejście to jest kolejnym etapem rozwoju działalności i stanowi jeden z obszarów wspierających realizację ogólnej strategii organizacji, natomiast z drugiej strony, może mieć charakter wiodący w przedsiębiorstwie i stanowić koncepcję zarządzania nim [Kalinowski 2010]. Z rangi nadanej działalności innowacyjnej wynika jej siła oddziaływania na strategiczne i operacyjne elementy zarządzania przedsiębiorstwem, takie jak: strategia i cele, struktura, technologia, zasoby ludzkie, a także kultura organizacyjna (por. [Kraśnicka 1997]). Zgodnie ze stanowiskiem reprezentowanym przez autorki, a przyjętym na podstawie obserwacji praktyki gospodarczej, dominującym podejściem w organizacjach jest traktowanie ZI jako jednego z obszarów realizowanych w ramach ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

Zmiany mogą być wprowadzane do przedsiębiorstwa w sposób ewolucyjny lub rewolucyjny. Zaleca się, aby projekt zmiany organizacyjnej, jakim jest wdrożenie ZI, realizowany był w sposób zaplanowany i stopniowy we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, tak aby zminimalizować powstający opór wśród załogi, spowodować ich dobrowolną akceptację oraz aktywne przyłączenie się do zmian. Kierujący organizacjami powinni dążyć do zredukowania ilości zmian gwałtownie wprowadzanych do organizacji, ponieważ potęguje to nieprzychylnie nastawienie pracowników

oraz wzmacnia chaos organizacyjny, w następstwie prowadząc do wewnętrznych konfliktów i trudności w komunikacji. Aby przygotować pracowników na zmiany, powstające w wyniku realizacji projektu implementacji ZI, oraz złagodzić ich możliwe, negatywne skutki, autorki proponują zastosowanie założeń zarządzania zmianami (ZZ). Należy podkreślić tu szczególne znaczenie ZZ w fazie przygotowawczej projektu implementacji ZI. Celem ZZ w tej fazie jest ukierunkowanie pracowników na przyjęcie zmian, poprzez celowe działania, zaplanowane w określonym czasie i zakresie, a tym samym ułatwienie im zaakceptowania przejścia organizacji ze stanu początkowego do założonego stanu końcowego [Więcek-Janka 2006].

2. Elementy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie

Wdrażanie zarządzania innowacjami wymaga metodycznego podejścia ze względu na interdyscyplinarność oraz mnogość obszarów, na jakie wpływa. Podstawę w projekcie implementacji ZI stanowi integracja aktywności we wzajemnie połączonych obszarach działalności przedsiębiorstwa [Baruk 2006]. Ich znaczna ilość, powiązanie ze zmianami wynikającymi z projektu implementacji ZI, jak również odmienny charakter stanowią o jego szerokim zakresie, co może powodować trudności w koordynacji działań na poszczególnych etapach. Dlatego też w planie implementacji ZI kluczową rolę odgrywa ustalenie harmonogramu obejmującego kroki, jakie należy wykonać w ramach każdego z opisanych niżej elementów ZI, tak aby zapewnić skuteczną implementację tego podejścia do przedsiębiorstwa. Szczególnie pomocne jest tutaj wykorzystanie zaleceń zarządzania projektami, obejmujące także takie zagadnienia, jak zarządzanie czasem, budżetem czy ryzykiem. Ze względu na szeroki zakres całego projektu implementacji ZI dopuszczalne jest też podzielenie go na podprojekty niezależnie zarządzane i obejmujące zakresem poszczególne elementy ZI w przedsiębiorstwie. W zamierzeniu działanie to powinno usprawnić realizację kolejnych działań oraz ułatwić zarządzanie głównym projektem wdrożeniowym.

Przygotowanie **strategii oraz celów ZI**, powiązanych z ogólną strategią i celami firmy, to pierwszy krok w projekcie jego implementacji. Właściwie wdrożona strategia innowacji musi być poprzedzona odpowiednim przygotowaniem pracowników na przyjęcie nowych, złożonych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które będą wynikały z jej założeń. Ogólnie rzecz biorąc, strategia ZI ma wspomóc realizację strategicznych celów, jakimi są umocnienie pozycji rynkowej i zbudowanie przewagi konkurencyjnej, dzięki implementacji nowych produktów, technologii produkcyjnych, a także rozwiązań systemowych przynoszących wzrost wartości firmy.

Struktura organizacji powinna być ukształtowana tak, aby wspierać rozwój innowacyjności wśród pracowników, a tym samym realizację celów wynikających ze strategii ZI. Wydaje się, iż szczególnie w przypadku podejścia nastawionego na innowacje najważniejszym czynnikiem związanym ze strukturą organizacyjną jest system komunikacji. Zatem proponuje się odejście od struktury hierarchicznej na korzyść płaskiej, promującej tworzenie interdyscyplinarnych zespołów.

Kolejnym niezwykle ważnym elementem, który wpływa na środowisko pracy przedsiębiorstwa innowacyjnego, jest **kultura organizacyjna**. Kultura nacechowana proinnowacyjnie sprzyja kreatywności pracowników, a w jej ramach istotne są takie wartości, jak: wzajemny szacunek, wspólne uczenie się, wysoka tolerancja na błędy pracowników oraz gotowość do ponoszenia ryzyka [Piwowar-Sulej 2012].

Integralnym elementem wdrażania ZI jest **technologia**, rozumiana m.in. jako rozbudowane instrumentarium informatyczne, wspierające komunikację oraz zarządzanie wiedzą podczas projektu implementacji ZI, do którego można zaliczyć wewnętrzne sieci intranet, komunikatory czy bazy danych. Technologia to także metody analiz finansowych, odpowiednie instrumentarium do projektowania innowacji produktowych, technologicznych, którego zakup być może należy rozważyć w budżecie projektu implementacji ZI.

Bezsprzecznie najważniejszym elementem, decydującym o powodzeniu omawianego przedsięwzięcia, są **zasoby ludzkie**. W związku z tym wraz z implementacją ZI wskazane jest wprowadzenie proinnowacyjnych metod zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), już od etapu rekrutacji pracowników [Grudzewski, Hejduk 2000]. Staranna selekcja i pozyskiwanie specjalistów o kreatywnym podejściu do problemów, zdolnościach w zakresie rozwiązywania konfliktów oraz chętnie pracujących w zespołach zwiększa szanse posiadania pracowników odznaczających się aktywnością w procesie innowacyjnym. Działania w tym obszarze stanowią też bazę do kształtowania oczekiwanej kultury organizacyjnej.

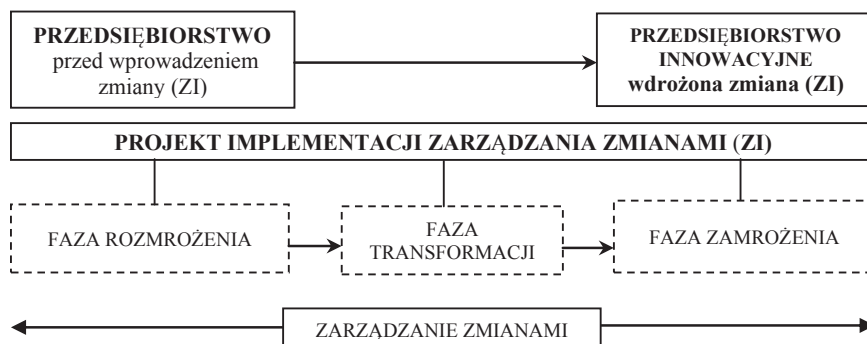
Podsumowując tę część rozważań: wdrożenie ZI będzie z dużym prawdopodobieństwem wymagać modyfikacji kluczowych obszarów systemu zarządzania organizacją, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym systemu motywacyjnego i ocen pracowników ukierunkowanych na innowacyjność i pracę zespołową, powiązanych z nim metod kształtowania kultury organizacyjnej, ale także działalności produkcyjnej, marketingowej i wielu innych.

3. Zależności między zarządzaniem innowacjami, projektami oraz zmianami

Jak wcześniej zaznaczono, implementacja ZI jest zmianą organizacyjną, której wprowadzenie wywołuje nie zawsze pozytywne reakcje i zachowania pracowników. Projekt implementacji ZI stanowi oryginalne przedsięwzięcie, wprowadzane po raz pierwszy do organizacji i wynikające z jej realnych potrzeb. Jest innowacją zarządczą, gdyż wiąże się z doskonaleniem zarządzania, w tym wypadku działalnością innowacyjną, której konsekwencje szeroko oddziałują na wszystkie elementy przedsiębiorstwa. W tym kontekście można mówić o dwóch poziomach powstawania innowacji. Z jednej strony, jak zostało zauważone, projekt implementacji ZI to samo w sobie innowacyjne przedsięwzięcie, z drugiej strony, głównym zadaniem ZI jest wsparcie tworzenia i rozwoju szeroko rozumianych innowacji w przedsiębiorstwie innowacyjnym. Mając tego świadomość, autorki niniejszego opracowania celowo skupiły się na rozważaniach z zakresu projektu implementacji ZI, traktowanego jako zmiana

organizacyjna, natomiast funkcjonowanie i wpływ ZI na efektywność procesu innowacyjnego są rozumiane jako osobne zagadnienie, nieporuszane w tym artykule.

Wprowadzanie zmiany organizacyjnej obejmuje trzy następujące po sobie etapy: rozmrożenia, transformacji (właściwej zmiany) oraz zamrożenia [Jasińska 2015] (rys. 1).



Rys. 1. Model implementacji zarządzania innowacjami jako projektu zmiany organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Celem pierwszego etapu jest doprowadzenie do tego, aby potrzeba zmiany stała się oczywista dla członków organizacji. Obejmuje uzyskanie akceptacji dla przyjętej wizji zmian, ukształtowanie niezbędnych kompetencji oraz gotowości do realizacji dalszych działań, a także zaangażowanie się pracowników w zmianę, poprzez wspólną diagnozę sytuacji. Innymi słowy, faza rozmrożenia obejmuje wszystkie działania z zakresu przygotowania organizacji oraz jej pracowników do projektu implementacji ZI. Następny etap, nazwany fazą transformacji, jest równoznaczny z przejściem ze stanu początkowego (przedsiębiorstwo niestosujące ZI) do zgodnego z założeniami stanu oczekiwanego (przedsiębiorstwo innowacyjne z zaimplementowanym podejściem ZI). Działania charakterystyczne dla tego procesu to wdrażanie poszczególnych projektów z zakresu ZI, kontynuacja komunikowania wizji zmian i zdobywania dla nich poparcia, co ma na celu likwidowanie narastających oporów w trakcie procesu transformacji. Na ostatnim etapie, zamrożenia, zachodzi stabilizacja, integracja oraz instytucjonalizacja zmiany, w tym utrwalenie nowych wzorców zachowań.

Biorąc pod uwagę założenia zarządzania projektami oraz nakreśloną powyżej specyfikę faz zarządzania zmianami, wydaje się, że faza rozmrożenia (przygotowawcza)¹ jest

¹ Zgodnie z terminologią zarządzania zmianami etapy implementacji zmian obejmują fazy: rozmrożenia, transformacji (zmiany) oraz zamrożenia. Natomiast odwołując się do terminologii związanej z zarządzaniem projektami, wyróżniamy następujące trzy główne fazy podczas realizacji projektu: początkową, zwaną również przygotowawczą, realizacji projektu oraz zakończenia. Stąd w niniejszym artykule zastosowano wymienne pojęcia – „faza rozmrożenia” oraz „faza przygotowawcza”.

etapem o decydującym znaczeniu dla powodzenia projektu implementacji ZI. Zgodnie z metodykami zarządzania projektami² w ramach etapu przygotowawczego określone są główne parametry charakteryzujące projekt, czyli jego cel, zakres, budżet wraz z niezbędnymi zasobami do realizacji, a także (w zależności od charakteru projektu) określa się jakość produktu końcowego [Trocki (red.) 2012]. Ponadto na tym etapie ma miejsce powołanie zespołu ds. implementacji projektu ZI, który formułuje plan, zgodnie z którym organizowane i realizowane są poszczególne działania w fazie wdrożeniowej.

Z racji tego, że implementacja ZI jest działaniem kompleksowym i dotyka większości obszarów działalności przedsiębiorstwa, jest to projekt długookresowy. W fazie przygotowawczej, podczas tworzenia zakresu projektu, należy także uwzględnić działania zapewniające późniejsze sprawne funkcjonowanie ZI w powstałym, w wyniku realizacji omawianego projektu, przedsiębiorstwie innowacyjnym, czyli już po wprowadzonej zmianie organizacyjnej. Do działań tych należą: sprecyzowanie zakresu działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, określenie źródeł pomysłów na innowacje, rodzaju i poziomu finansowania, sposobów realizacji badań, a także ochrony własności intelektualnej oraz metod kontroli przebiegu działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa [Karlik 2014].

Ze względu na szeroki zakres projektu implementacji ZI tylko dobrze zaplanowane i systemowe przygotowanie do zmiany, z zastosowaniem elementów zarówno zarządzania zmianami, jak i zarządzania projektami, zwiększy prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia projektu. Stąd też, w dalszej części artykułu, autorki skupiają się na sformułowaniu podstawowych wytycznych w fazie przygotowawczej projektu wdrożenia ZI.

4. Faza przygotowawcza implementacji zarządzania innowacjami – podstawowe wytyczne

Zdaniem autorek, o ile w planowanym przedsięwzięciu stosunkowo łatwo można zastosować wymagania związane z jego organizacją, o tyle o wiele trudniej jest

² Wśród najczęściej stosowanych metodyk zarządzania projektami znajdują się PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) oraz PRINCE2. Metodyka PMBoK zawiera dziewięć obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami (np. zarządzanie zakresem, budżetem, zasobami projektu), do których przypisane są procesy, których realizacja jest konieczna (niemniej dopuszcza się swobodę w zakresie realizacji procesów w projekcie), by zarządzanie projektem w tym obszarze było efektywne. Dla każdego z procesów przyporządkowane są dane wejściowe, wyjściowe, a także narzędzia i techniki, których można użyć w działaniach. PMBoK nadaje się zarówno do zastosowania w dużych, jak i w małych projektach [Project... 2013]. Z kolei metodyka PRINCE2 składa się z ułożonych chronologicznie procesów oraz wskazówek metodycznych (opisujących, jak i za pomocą czego realizować dany proces). W przeciwieństwie do PMBoK, w PRINCE2 niejako odgórnie narzucony jest sposób postępowania. Odpowiedzialność i podstawowe decyzje leżą w gestii Komitetu Sterującego, natomiast w przypadku PMBoK odpowiedzialny jest kierownik projektu. Metodyka prezentuje podejście produktowe, duży nacisk jest położony na istnienie aktualnego uzasadnienia biznesowego w projekcie oraz powiązanie organizacji projektu ze strukturami firmy [Semik-Żbikowska (red.) 2009].

uzyskać zaangażowanie i wsparcie pracowników. Każda zmiana w życiu człowieka rodzi obawy, ujawniają się lęki i mechanizmy obronne. Jak powiedział J.L. Kraszewski: „ludzie boją się zmian, nawet na lepsze”, dlatego tak ważne jest zastosowanie założeń zarządzania zmianami już na etapie fazy przygotowawczej omawianego projektu implementacji.

Jednym z kluczowych czynników powodzenia projektu jest powołanie interdyscyplinarnego zespołu ds. implementacji ZI, w tym odpowiedniego lidera, a także sponsora projektu. Ich podstawowym zadaniem będzie instytucjonalizacja ZI i jego pełna integracja z działalnością organizacji. W rezultacie instrumentarium zarządzania innowacjami powinno być wbudowane w procesy biznesowe i stać się sposobem prowadzenia działalności. Aby mogli spełnić swoje zadanie, konieczne będzie wyposażenie zespołu w odpowiednią wiedzę, a zatem zapewnienie jego członkom szkoleń z zakresu ZI czy zarządzania projektem i zmianą. Warto posiłkować się też benchmarkingiem i zdobyć informacje o sposobach implementacji ZI zrealizowanych z sukcesem w innych przedsiębiorstwach.

Lider projektu ma najważniejszą rolę do spełnienia. Jest główną osobą odpowiedzialną za realizację całego projektu implementacji ZI i od jego wiedzy oraz zaangażowania zależeć będzie sukces całego przedsięwzięcia. Lider kieruje zespołem wdrożeniowym, nierzadko decyduje o jego składzie osobowym i rozporządza przyznanym przez sponsora budżetem. Zarządza realizacją projektu, co oznacza, że ustala cele, pilnuje terminów, uzgodnionych kosztów i jakości podejmowanych prac. Wybór osoby na to stanowisko ma więc zasadnicze znaczenie. Powinna to być osoba stanowcza, o cechach przywódcy, posiadająca umiejętności kierowania pracą zespołową, potrafiąca delegować obowiązki i uprawnienia, a przy tym ciesząca się autorytetem.

W skład zespołu projektowego powinni wejść wybrani pracownicy reprezentujący różne szczeble i obszary zarządzania. Zapewnia się w ten sposób jego interdyscyplinarny charakter, a w konsekwencji podejście systemowe do wprowadzania ZI. Uczestnicy zespołu, oprócz podejmowania decyzji co do sposobu prowadzonych prac, będą również pełnić rolę ambasadorów projektu i przekazywać informacje o jego przebiegu współpracownikom. Ich zadaniem będzie też nadzorowanie działań, w których wykonanie zaangażowane będą osoby spoza zespołu. Obok znajomości firmy, realizowanych procesów, wiedzy z zakresu ZI, powinny zatem posiadać umiejętności kierownicze i komunikacyjne. W żadnym wypadku projekt implementacji nie może być utożsamiany z wąską grupą osób.

Sponsorem projektu jest przedstawiciel najwyższego kierownictwa, który nadzoruje pracę lidera. To jemu kierownik projektu przedstawia sprawozdania z realizacji poszczególnych etapów. On też, we współpracy z pozostałymi przedstawicielami zarządu, decyduje o wielkości przeznaczanego budżetu, zatwierdza proponowane zmiany, w tym formalnie wprowadza konieczne zmiany w strukturze organizacyjnej. Od jego postawy i zaangażowania zależy poczucie wsparcia lidera i zespołu, zakres ich swobody w podejmowaniu decyzji, a w konsekwencji stopień osiągnięcia założonych

celów projektu. Konieczny jest także osobisty kontakt z zespołem i wyrażanie zainteresowania postępem prac.

Wydaje się, iż dobrym pomysłem jest wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację zespołu z pozostałymi pracownikami organizacji. Jej zadaniem jest swoiste zarządzanie wiedzą na temat projektu implementacji ZI – zachowywanie, nadzorowanie przepływu, ustalenie zakresu i metod dzielenia się informacjami o projekcie itp. Do jej zadań powinny też należeć kwestie związane z zarządzaniem zmianą, a dotyczące niwelowania obaw i pobudzania do aktywności. Konieczne staje się tu informowanie o przebiegu i efektach projektu, jak również pozyskiwanie informacji zwrotnych od pracowników na temat poziomu ich akceptacji proponowanych rozwiązań, pomysłów dotyczących wprowadzania ZI i skuteczności oraz efektywności wprowadzanych zmian [Tabaszewska-Zajbert 2013, s. 91–94].

Szczególne znaczenie dla powodzenia zmian ma też kadra kierownicza średniego szczebla, nawet jeśli nie uczestniczy bezpośrednio w pracach zespołu. W fazie przygotowawczej musi zaakceptować przynajmniej częściowe oddelegowanie wybranych pracowników do projektu, a w kolejnych fazach jego realizacji będzie odpowiedzialna za wprowadzanie poszczególnych instrumentów ZI i udział w dodatkowych zadaniach swoich podwładnych. Ważna jest zatem współpraca z całą kadrą kierowniczą, ale również z kluczowymi osobami z niższych szczebli organizacyjnych, cieszącymi się autorytetem, które mogą wpływać na nastroje i akceptację ze strony pozostałych pracowników.

Punktem wyjścia do realizacji opisywanego projektu powinna być diagnoza strategiczna, obejmująca opracowanie strategii innowacji oraz powiązanie celów i działań ZI z ogólną strategią i celami organizacji. Niezbędne jest tu zastosowanie podejścia systemowego i integracji właśnie wdrażanej koncepcji z pozostałymi stosowanymi już podejściami do zarządzania firmą, na przykład idei, metod i technik zarządzania jakością, wiedzą czy procesami. Ważnym elementem diagnozy jest określenie potencjału organizacyjnego w zakresie ZI, analizy uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, ustalenie potrzeb i jasnych celów wprowadzanej zmiany. Istotne jest tu określenie wzajemnych powiązań, w tym poziomu spójności celów w zakresie obowiązujących podejść do zarządzania firmą, relacji nadrzędności, elementów wspólnych czy być może wykluczających się. W rezultacie powinno się uzyskać zmodyfikowany model systemu zarządzania całą organizacją, sprzyjający kształtowaniu cech przedsiębiorstwa innowacyjnego. Być może konieczne będzie przy tym opracowanie nowej misji, wizji czy celów strategicznych.

W fazie przygotowawczej należy także zwrócić szczególną uwagę na kulturę organizacyjną jako na uwarunkowanie wdrożenia ZI, a jednocześnie jako na element systemu zarządzania, który można i należy modyfikować zgodnie z potrzebami w trakcie realizacji projektu. Należy określić, jakie zasady i wartości powinny obowiązywać w organizacji, i zapisać je na przykład w postaci kodeksu wartości. Kodeks powinien podkreślać znaczenie kreatywności, otwartości opinii, akceptacji zmian, otwartej współpracy, pracy zespołowej, chęci dzielenia się wiedzą, zaangażowania każdego

z zatrudnionych oraz doskonalenia własnych umiejętności. Jego znajomość i przestrzeganie, wsparte odpowiednim zarządzaniem zasobami ludzkimi, przyczyniłoby się do rozwoju kultury proinnowacyjnej.

Wydaje się, że pierwszym wspólnym zadaniem naczelnego kierownictwa i zespołu projektowego powinno być poinformowanie pracowników o planowanym wdrożeniu ZI. Związane jest to z zasadą transparentności działań, którą powinno się przyjąć za obowiązującą przez cały czas trwania projektu. Niewiedza o tym, co będzie się w firmie działo i w jakim celu, prowadzi zwykle do wzrostu obaw, przyjęcia postaw negujących i może być źródłem manipulacji informacyjnych wewnątrz organizacji. Pełna, jasna informacja sprzyja wzbudzeniu zaufania, akceptacji działań i tym samym może mieć decydujące znaczenie w powodzeniu projektu.

Sposób poinformowania o projekcie może przybrać różne formy, ważne aby był skuteczny. Może to być spotkanie z załogą czy na przykład przekazanie takiej informacji poprzez kierownictwo średniego szczebla, wsparte odpowiednimi zapisami w intranecie, a nawet krótkimi filmami z prezesem w roli głównej. Zawsze istotne jest podkreślenie znaczenia przedsięwzięcia dla funkcjonowania i rozwoju firmy, jak również roli pracowników. Ważne, aby pracownicy wiedzieli, jakie działania i w jakim celu będą podejmowane. Warto już tutaj wzbudzać niezadowolenie z dotychczasowej sytuacji, ukazywać możliwe do osiągnięcia korzyści, a przede wszystkim zapewnić o stałości zatrudnienia oraz wyjaśnić wpływ przyszłych zmian na zakres obowiązków, wpływając w ten sposób na poczucie bezpieczeństwa. Pracownicy powinni mieć także możliwość zgłaszania swoich uwag, zapewniając tym samym obustronną komunikację z zespołem odpowiedzialnym za implementację ZI i budowanie wspólnej wizji zmiany [Roth, Kurtyka 2008, s. 127–146; *Zarządzanie zmianą...* 2007, s. 9–24].

Faza przygotowawcza powinna zakończyć się planem działań, wypracowanym przez zespół w możliwie szerokim gronie, przy widocznym wsparciu najwyższego kierownictwa. Wsparcie to objawia się również wysokością budżetu projektu, oczywiście przy uwzględnieniu istniejących ograniczeń finansowych. Już w tym momencie powinno się w nim uwzględnić dodatkowe wynagrodzenie dla osób uczestniczących w projekcie. Jak wspomniano wcześniej, warto podzielić projekt na podprojekty i w związku z tym wyodrębnić podzespoły odpowiedzialne za ich planowanie i późniejszą realizację. Podział na mniejsze grupy działań sprzyja elastyczności działań, usprawnia koordynację prac i ułatwia pomiar efektywności. Może się również przyczynić do większej akceptacji ze strony pracowników i obniżenia poziomu możliwych obaw, gdyż szybciej mogą oni zauważyć płynące z poszczególnych podprojektów korzyści [Szyjewski 2004, s. 36–39].

Podsumowując, ważnym aspektem przygotowania do wdrożenia ZI jako zmiany organizacyjnej jest rozpatrywanie tego procesu z trzech wzajemnie zależnych perspektyw: jednostki, grupy i całej organizacji. Jak zostało wcześniej wspomniane, zmiany na poziomie jednostki związane są przede wszystkim ze skutecznym przejściem przez całą gamę pojawiających się emocji – od strachu i oporu wobec zmiany, po chęć aktywnego uczestnictwa w niej. Kluczowym zadaniem lidera, jak i całego zespołu

odpowiedzialnego za przygotowanie do wdrożenia zmiany są zatem nie tylko kwestie organizacyjne, ale równie ważne aspekty psychologiczne, ukierunkowane na wsparcie, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, po wzbudzenie entuzjazmu i zaangażowania w zmianę. Z perspektywy zespołu projektowego istotne są przede wszystkim: dobór lidera i członków grupy, sprawna komunikacja ze wskazaniem na korzyści wynikające z projektowanej zmiany czy właściwy podział zadań między członków zespołu [Hiatt, Creasey 2003]. Z punktu widzenia organizacji natomiast istotne znaczenie ma wsparcie najwyższego kierownictwa (wyrażone nie tylko szeroko pojmowanym zainteresowaniem, ale również na przykład przeznaczeniem budżetu na dokonanie implementacji ZI), wypracowanie wizji i strategii zmiany, diagnoza obecnej sytuacji, ustalenie celu przeprowadzenia zmiany i dbałość o transparentność informacji, przyczyniająca się do akceptacji zmian przez uczestników organizacji, także jako wstęp do kształtowania oczekiwanej kultury organizacyjnej. W tym miejscu należy podkreślić, iż wytyczne implementacji ZI przedstawione zostały jedynie z punktu widzenia fazy przygotowawczej, zatem przystępując do kolejnych faz, trzeba wziąć pod uwagę także pozostałe uznane standardy zarządzania zmianą [Paton, McCalman 2008; Penc 2007; Zajac 2002].

5. Zakończenie

Kierujący współczesnymi organizacjami decydują się na implementację zarządzania innowacjami, ponieważ podejście to stymuluje tworzenie, rozwój, a następnie wprowadzanie nowych rozwiązań do praktyki gospodarczej. Wprowadzenie ZI jest kompleksową zmianą, która ma wpływ na strategię oraz cele organizacji, technologię, zasoby ludzkie, a także strukturę i kulturę organizacyjną. Aby implementacja ZI przebiegała w sposób uporządkowany, zintegrowany z działalnością przedsiębiorstwa, konieczne jest zastosowanie zarządzania projektami. Należy przy tym pamiętać, iż zmiany organizacyjne, takie jak opisany tu projekt, wywołują przeważnie początkową niechęć, która może przekształcić się w opór wśród pracowników, co stanowi niepożądany efekt, negatywnie wpływający na całe przedsięwzięcie. Dlatego też kadra zarządzająca powinna dążyć do redukcji niekorzystnych efektów towarzyszących zmianom, poprzez wykorzystanie podejścia ZZ jako wsparcia projektu implementacji ZI już w początkowej jego fazie.

Literatura

- Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą oraz innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., 2000, *Wybrane problemy zarządzania procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7, s. 4–5.
- Hiatt J., Creasey T.J., 2003, *Change Management: The People Side of Change*, Prosci Research, Loveland, Colorado, USA.
- Janasz W., Koziol-Nadolna K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.

- Jasińska J., 2015, *Zmiany w organizacjach. Sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, FREL, Warszawa.
- Kalinowski T., 2010, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Karlik M., 2014, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa.
- Kraśnicka T., 1997, *Diagnozowanie podsystemu zarządzania innowacyjnością w przedsiębiorstwie*, [w:] *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Łunarski J., Stadnicka D., 2006, *Potencjał i procesy innowacyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 116, s. 307–314.
- Mrówka R., 2001, *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Paton R.A., McCalman J., 2008, *Change Management. A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications Ltd., London.
- Penc J., 2007, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa.
- Piwoń-Sulej K., 2012, *Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1, s. 117–125.
- Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Project Management Institute, 2013, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 2013 Fifth Edition*, Newtown Square, Pennsylvania USA.
- Roth G., Kurtyka M., 2008, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Semik-Żbikowska I. (red.), 2009, *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Warszawa.
- Szyjewski Z., 2004, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
- Tabaszewska-Zajbert E., 2013, *Rola kadry kierowniczej w implementacji systemu zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1148, *Organizacja i zarządzanie*, z. 53, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo PŁ, Łódź.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Więcek-Janka E., 2006, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zajac C., 2002, *Zmiany w przedsiębiorstwach*, Dolnośląska Szkoła Bankowa, Lubin.
- Zarządzanie zmianą. Jak przekonać do niej ludzi*, 2007, Studio Emka, Warszawa.