



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

## Innowacje w przedsiębiorstwie

**Innowacja technologiczna** ma miejsce wtedy, gdy nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek, albo gdy nowy lub ulepszony proces zostaje zastosowany w produkcji, przy czym ów produkt i proces są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego go przedsiębiorstwa (definicja Polskiego Głównego Urzędu Statystycznego).

Innowacja może występować w każdym przejawie ludzkiej działalności pod warunkiem, że występuje w niej element nowości. A. Pomykański przyjmuje, że innowacje to wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań techniki, technologii i organizacji.

Zarządzanie - jest to zestaw działań w postaci planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, które skierowane są na ludzkie, finansowe, informacyjne i rzeczowe zasoby organizacji i wykorzystywane do osiągnięcia celów organizacji.

**Tajemnica zarządzania przez innowację** sprowadza się właściwie do coraz lepszego i pełniejszego wykorzystania wszystkich zasobów firmy, które mogą stanowić źródło innowacji. W takim podejściu ważna jest ciągła gotowość do zmian i podejmowania nowych wyzwań. Bierne firmy i ich pracownicy, którzy nie reagują na zmiany i nadarżające się okazje rynkowe, nie mogą liczyć na powodzenie i sukces.





Firma, której nadrzędnym celem jest długofalowy rozwój musi **kompleksowo podejść do zarządzania rozwojem innowacji** i skoncentrować się na obszarach wyodrębnionych w ramach piramidy innowacji, tj.:

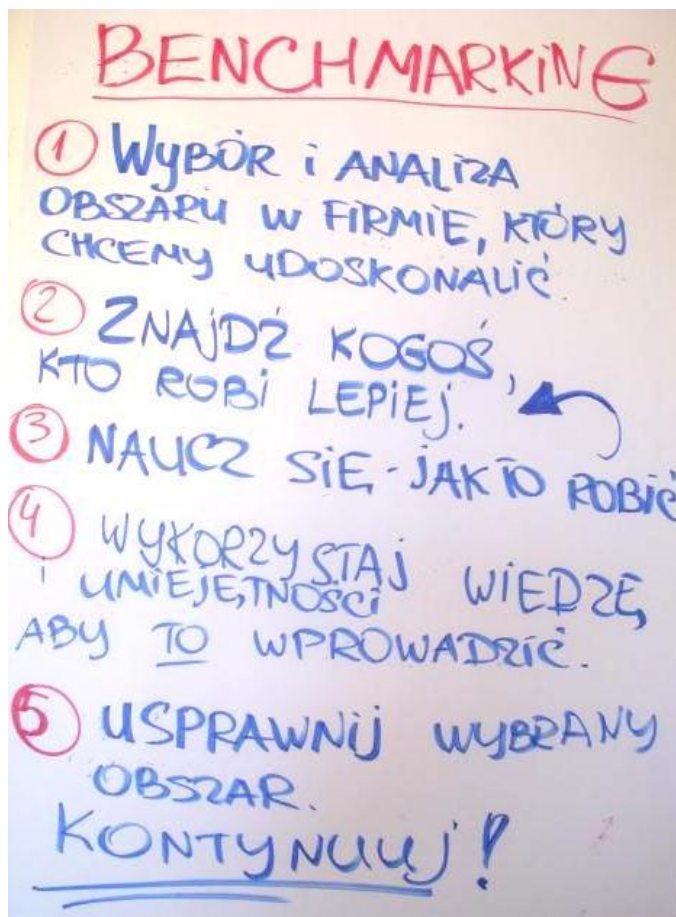
- strategii innowacji – zdefiniowaniu innowacyjnych celów i sposobów ich osiągnięcia,
- organizacji i kulturze – elastyczne struktury organizacyjne umożliwiające rozwój wewnętrznych i zewnętrzny sieci współpracy i proinnowacyjna kultura zorientowana na transfer wiedzy i informacji,
- zarządzaniu cyklem życia innowacji – ciągłe udoskonalanie (m.in. poprzez skrócenie czasu) trzech zasadniczych faz tego cyklu: generacji, rozwoju i komercjalizacji innowacyjnych projektów,
- kluczowych czynnikach – optymalizacja i harmonizacja ich funkcjonowania.

### Benchmarking.

Pomocnym narzędziem wspierającym zarządzanie innowacjami może być benchmarking. Jest on narzędziem, które uruchamia proces uczenia się w stosujących go jednostkach poprzez dążenie do ciągłego doskonalenia poszczególnych obszarów w firmie na bazie doświadczeń zdobytych od firm, stosujących rozwiązania uznane za najlepsze praktyki w tychże - poddanych porównaniom - obszarach. Powodem, dla którego benchmarking tak chętnie jest wykorzystywany przez firmy są proste i zrozumiałe zasady jego stosowania :

Wyróżnia się cztery rodzaje benchmarkingu, które firma może zastosować w procesie udoskonalania :

- **wewnętrzny** - polega na kontroli poszczególnych obszarów w danej firmie (np. działu produkcji, marketingu, etc.) w celu wychwycenia tych rozwiązań, które pozwalają im na osiągnięcie lepszych wyników w porównaniu z pozostałymi. Następnie wykorzystanie tych rozwiązań jako szablonu postępowania dla wszystkich innych obszarów, gdzie te rozwiązania mogą zostać wdrożone.
- **konkurencyjny** – polega na przeprowadzeniu oceny funkcjonowania wybranych obszarów w firmie w stosunku do konkurentów i zgromadzeniu wiedzy nt. rozwiązań, które decydują o ich przewadze w porównywanych obszarach.
- **funkcyjny** - polega na pozyskiwaniu informacji i uczeniu się od firm spoza sektora.
- **ogólny** – polega na poszukiwaniu najlepszych praktyk, w tym na porównywaniu / uczeniu się zarówno z / od firm z tego samego, jak i innego sektora.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**Projekt "Wiedza gwarantem sukcesu –  
szkolenie dla mikro i małych przedsiębiorstw  
z powiatu gnieźnieńskiego"**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Strategia innowacyjna** to część strategii przedsiębiorstwa, dotycząca procesów innowacyjnych wewnątrz i poza podmiotem gospodarczym. W ujęciu opisowym – pozytywnym, strategia innowacji wskazuje prawidłowości w zachowaniach przedsiębiorstw w trakcie zmian na płaszczyźnie związków firmy z otoczeniem. W rozumieniu normatywnym strategia innowacji to program przedsięwzięć przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia.

### **Przebieg zarządzania projektem wdrożenia innowacji**

**IDENTYFIKACJA** (zainicjowanie wdrożenia): została zakupiona technologia i stworzona dokumentacja. Działania w tym kroku to przede wszystkim wyznaczenie kierownika projektu wdrożeniowego oraz zidentyfikowanie, jaka wiedza i zasoby związane z wdrożeniem są w posiadaniu przedsiębiorstwa, czy przygotowana dla technologii dokumentacja (biznesplan oraz opisy techniczne) zawiera wystarczający zasób informacji o wdrożeniu.

**PLANOWANIE** (planowanie wdrożenia): Pierwszym działaniem na tym etapie jest powołanie zespołu projektowego. Zespół projektowy może składać się wyłącznie z personelu zatrudnionego dotychczas u przedsiębiorcy, nowo zatrudnionych pracowników lub też zewnętrznych doradców. Z powołaniem zespołu projektowego wiąże się określenie funkcji poszczególnych osób oraz nadanie przez zarządzających przedsiębiorstwem odpowiednich kompetencji kierownikowi projektu i wyposażenie go w niezbędne zasoby, w tym środki finansowe. Powołując zespół projektowy należy właściwie dobrać jego uczestników tak, aby ich wiedza, doświadczenie i predyspozycje psychospołeczne gwarantowały zaangażowanie w wykonywanie działań oraz dobrą atmosferę w zespole. W wypadku wdrażania technologii warto do zespołu projektowego zaprosić twórcę technologii lub pracowników dostawcy technologii, którzy mają dużą wiedzę o technologii i usprawnią proces jej wdrażania. Zespół projektowy powinien być organizacyjnie wyodrębniony ze struktury przedsiębiorstwa i podlegać bezpośrednio zarządzającemu. Planowanie projektu dokonywane jest przez zespół projektowy na specjalnych spotkaniach lub w innej ustalonej formule.

Planowanie projektu dotyczy wszystkich obszarów innowacji. Należy zwrócić uwagę, aby planowanie poszczególnych obszarów odbywało się z zachowaniem logicznej kolejności działań i uwzględnieniem zależności między nimi:

- planowanie celu projektu;
- planowanie zakresu projektu;
- planowanie czasu projektu;
- planowanie zasobów projektu;
- planowanie kosztu projektu;
- planowanie jakości projektu;
- planowanie komunikacji w projekcie;
- zarządzanie ryzykiem projektu.

**REALIZACJA** (wdrożenie wstępne, wdrożenie właściwe, wdrożenie wtórne): Realizacja projektu to nic innego, jak realizacja planu projektu zgodnie z przyjętym harmonogramem, oszacowanymi zasobami i kosztami z wykorzystaniem narzędzi zarządzania jakością, ryzykiem i komunikacją.



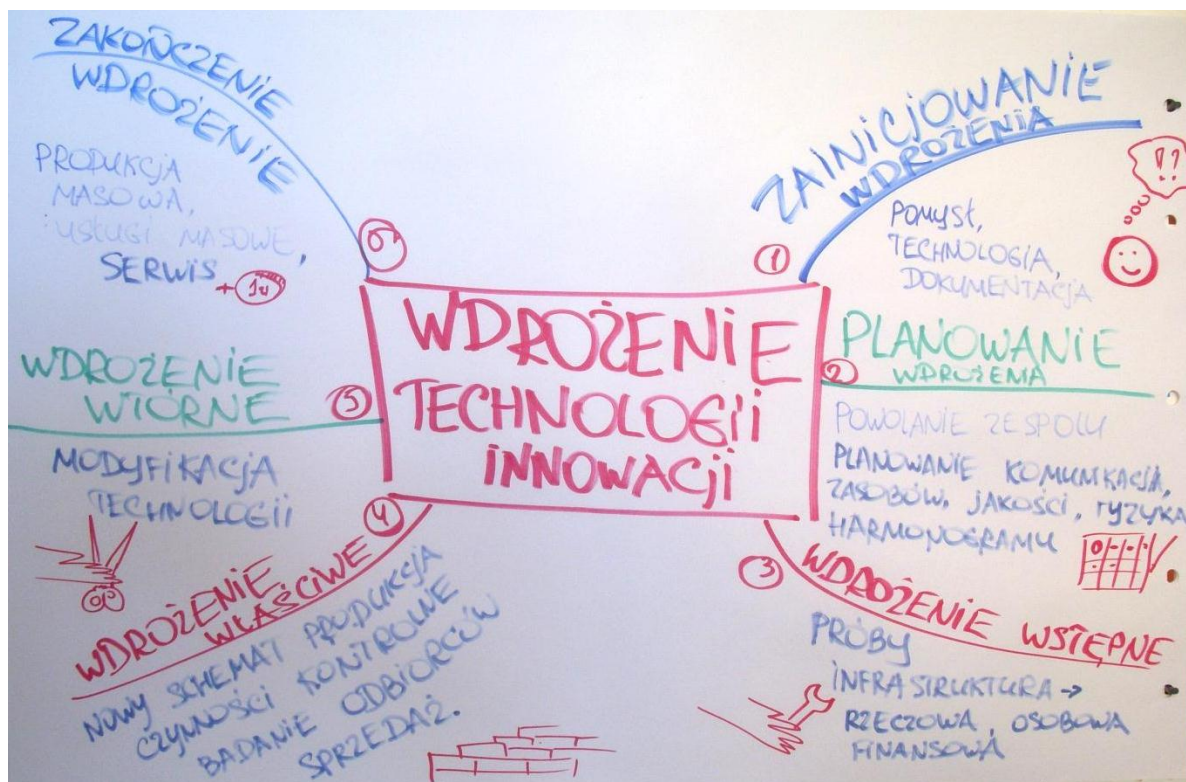


jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W wypadku projektu wdrażania technologii realizację podzielić można na trzy etapy:

- **Wdrożenie wstępne** – budowa niezbędnej infrastruktury (budynek, linia technologiczna), zatrudnienie i przeszkolenie pracowników, opracowanie standardów (jakości i bezpieczeństwa, instrukcji technicznych, ksiąg produktu), zgromadzenie zasobów rzeczowych (umowy z dostawcami i podwykonawcami) i finansowych (zaciągnięcie kredytu, pozyskanie dotacji), budowa kanałów marketingu i dystrybucji.
- **Wdrożenie właściwe** – sprawdzenie i uruchomienie linii technologicznej, wyprodukowanie pierwszej partii towarów, przeprowadzenie czynności kontrolnych i monitoringowych w zakresie przebiegu procesu produkcji, dystrybucja i sprzedaż pierwszej partii towaru, badanie opinii klientów i przygotowanie raportów z badania.
- **Wdrożenie wtórne** – na skutek przeprowadzenia wewnętrznych procedur kontrolno-monitoringowych modyfikowane są procesy produkcyjne, a w wyniku opinii klientów zmieniane są właściwości produktów (dodatkowe badania, modyfikacja linii technologicznej), po czym następuje produkcja kolejnych partii ostatecznego produktu i uruchomiona zostaje masowa dystrybucja.

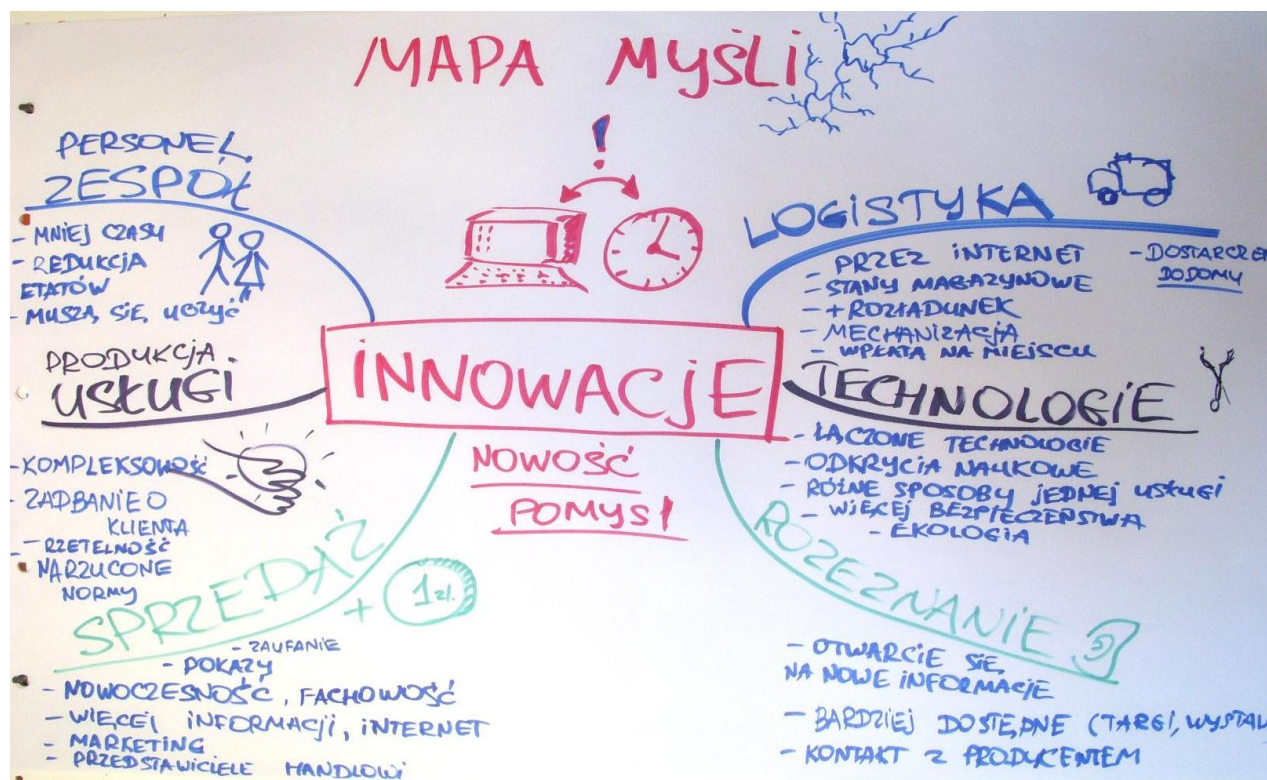
Na każdym z etapów realizacja projektu odbywa się praca zespołu projektowego, która obejmuje: kontrolę i monitorowanie projektu, wprowadzanie zmian w realizacji projektu, reagowanie na występujące ryzyka, zarządzanie zakresem projektu, dokumentowanie przebiegu projektu, zarządzanie kosztami (zakupy towarów i usług, rozliczanie podwykonawców). Zadaniem zespołu projektowego jest dokładna realizacja planu projektu, a w przypadku zidentyfikowania możliwych rozbieżności właściwe reagowanie.





jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**ZAKOŃCZENIE:** Podstawową cechą projektu jest jego czasowość. Gdy zrealizowane zostały wszystkie działania projektu i osiągnięty został założony cel, przedsięwzięcie się kończy, a zespół projektowy zostaje rozwiązany. Od tego momentu rozpoczyna się proces produkcji polegający na powtarzaniu ściśle określonych czynności, w wyniku których powstaje i jest sprzedawany produkt. Przejście od projektu do procesu jest wynikiem zestandaryzowania i powtarzalności określonych czynności. Oczywiście zamknięcie projektu wdrożenia może spowodować otwarcie projektu doskonalenia technologii, z której wytwarzany jest produkt.



Projekt wdrożenia jest za każdym razem skarbnicą wiedzy i doświadczeń poszczególnych pracowników oraz całego przedsiębiorstwa. Warto zatem dołożyć starań, aby wiedza wyrażona w dokumentach i doświadczeniach pracowników nie została zmarnowana. Dokumenty powinny zostać uporządkowane i zarchiwizowane, a wiedza pracowników wykorzystana poprzez przygotowanie programu szkoleń dla przyszłych członków zespołów projektowych czy też do stworzenia systemu zarządzania projektami i wprowadzania odpowiednich zmian w przedsiębiorstwie.

### Proinnowacyjna kultura organizacyjna

Firma, która chce być innowacyjna, chce mieć szansę na sukces i prosperity w czasach gwałtownych zmian, musi stworzyć przedsiębiorczy zespół zarządzający wewnątrz własnego systemu. Musi przyjąć politykę, która w całej firmie wywoła apetyt na innowacje i wytworzy zwyczaje charakterystyczne dla innowacyjności i przedsiębiorczości. Istniejąca firma, duża lub mała, która chce osiągnąć sukces jako przedsiębiorca, musi być zarządzana jak przedsiębiorca.

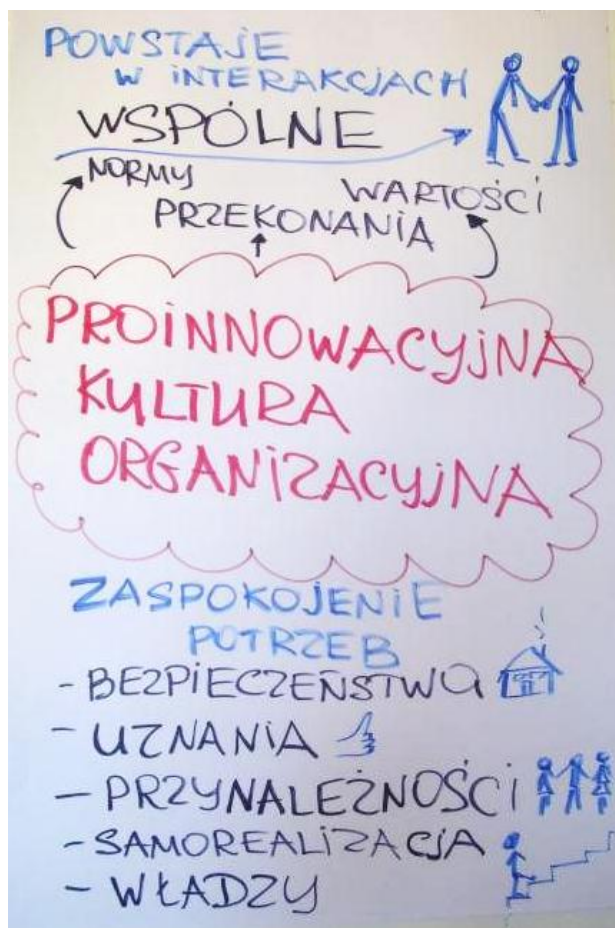




jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Innowacyjne myślenie musi trafić w firmie na podatny grunt, specjaliści nazywają to **psychologicznym przygotowaniem innowacji**. Dlaczego kadra może obawiać się innowacji? Obawiają się obniżenia zarobków, zwiększenia intensywności pracy, utraty swojej pozycji w strukturze firmy czy wręcz pogorszenia warunków pracy. Zarządzanie przez innowację musi starać się te obawy rozwiązać i stwarzać taką atmosferę, która motywuje pracowników do samodzielności, kreatywności i otwartości na zmiany.

Inicjatywy płynące od pracowników organizacji różnego szczebla danej firmy, powinny być rejestrowane i doceniane. Każdy pomysł – jeśli ktoś uzna, że warto nad nim pracować – musi przejść fazę testów. Najczęściej buduje się prototypy albo przynajmniej tworzy projekty, które można w tej fazie zanalizować i ocenić. Kolejny etap to ocena, która przesądzi o tym, czy innowacja zostanie wdrożona. Projekt ocenia się i merytorycznie i biznesowo (czy jest poprawny i czy przyniesie zysk). Właściwa realizacja innowacji polega na wytworzeniu produktu, procesu, zmiany i wprowadzeniu jej do stosowania. Cały proces zamyka pomiar efektywności wdrożenia. Odpowiada się wtedy na pytanie, czy cały proces przebiegł pomyślnie, czy przyniósł zamierzone efekty, wreszcie, czy rozwiązał dany problem i okazał się opłacalny.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt "Wiedza gwarantem sukcesu –  
szkolenie dla mikro i małych przedsiębiorstw  
z powiatu gnieźnieńskiego"

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Bob Nelson, autor książki „1001 sposobów na zwiększenie wydajności pracowników”, proponuje właścicielom firm **aby byli bardzo uważni na propozycje pracowników** i doradza:

- Wspieraj tworzenie doraźnych zespołów pracowników, zajmujących się rozwiązywaniem problemów firmy.
- Staraj się porozmawiać osobiście z każdym zespołem, który składa propozycję, aby przekonać się, co można zrobić, aby wprowadzić jego pomysł w życie.
- Namawiaj do ciągłego doskonalenia. Zachęcaj wszystkich pracowników do zgłaszania swoich pomysłów, bez względu na to, jaki mają wpływ na firmę albo na jej klientów.
- Daj pracownikom czas i miejsce na to, aby wyzwolili swoją kreatywność.
- Zorganizuj kilka zebrań, na których członkowie zespołu będą omawiali tylko jeden problem związany z firmą.
- Niech jeden członek zespołu zgłosi propozycję i przekaże ją innemu członkowi, a ten niech doda do niej własne pomysły. Kontynuuj ten proces tak długo, aż każdy wniesie swój wkład w propozycję.

Tom McConnell, prezes firmy New England Securities Corporation, opublikował zasady, dzięki którym **uwolnić swoich pracowników od strachu przed próbowaniem nowych rzeczy**:

- Podejmuj ryzyko. Nie działaj ostrożnie.
- Popętniaj błędy. Nie staraj się ich unikać.
- Podejmuj inicjatywę. Nie czekaj na instrukcje.
- Koncentruj swoją energię na rozwiązania, nie na emocjach.
- Stawiaj na najwyższą jakość. Nie obniżaj standardów.
- Zgadź się na niszczenie. To pierwszy krok do procesu tworzenia.
- Skupiaj się na możliwościach, a nie na problemach.
- Eksperymentuj.
- Bierz osobistą odpowiedzialność za naprawianie rzeczy. Nie obwiniaj innych.
- Staraj się, żeby było łatwiej, a nie trudniej.
- Zachowaj spokój!
- Uśmiechaj się;)
- Baw się dobrze!

Do najbardziej popularnych technik pobudzania kreatywności należy burza mózgow oraz 'mind mapping'. **Burza mózgow** -to wywodząca się z psychologii społecznej metoda dyskusji. Aktywizuje i angażuje uczestników do zgłaszania swoich pomysłów i swobodnej wymiany poglądów. Pomysłów i hipotez się nie krytykuje, ale zbiera i zapisuje, a następnie poddaje analizie i wybiera najlepsze.



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Podstawowe zasady „burzy mózgów” obejmują:

- aktywne uczestnictwo w dyskusji każdego z członków grupy,
- sekwencyjne omawianie problemów,
- prowadzenie spotkania aż do wyczerpania pomysłów,
- omówienie bądź zmiana pomysłu nie może być dokonana przed przedstawieniem wszystkich koncepcji.

„**Mapa myśli**” (ang.: mind mapping), to technika, która opiera się na graficznej prezentacji procesu myślowego. Jej założenia przewidują, że w środkowej części „mapy” zamieszczony jest rysunek, od którego rozchodzą się promieniście linie łączące go z kolejnymi rysunkami, odzwierciedlającymi kolejne informacje, z których wyprowadzane są kolejne linie itd.

Do kluczowych wskazówek związanych z przygotowaniem mapy myśli należą:

- wykorzystanie całej powierzchni dostępnej dla opracowania „mapy”,
- stosowanie czytelnych oznaczeń,
- rozmieszczanie słów kluczowych wzdłuż linii, łączących się ze sobą w układy konarów i gałęzi,
  - używanie kolorów.

