

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

MENEDŻER WSPIERAJĄCY INNOWACYJNOŚĆ – NOWE WYZWANIA

Streszczenie: Tworzenie i wdrażanie innowacji stanowi warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na globalnym rynku w warunkach wzrastającej konkurencji. Innowacje w przedsiębiorstwach są uzależnione od potencjału na rzecz zmian, od intelektualnych, organizacyjnych i finansowych zdolności do kreowania ich i wdrażania. Jednakże w dobie gospodarki wiedzy coraz większa grupa badaczy podkreśla istotność postaw pracowników wspieranych przez działania zarządcze menedżerów, klimat organizacyjny i praktyki ZZL i strategię w tym zakresie. Artykuł prezentuje praktyki stosowane w Laboratorium IBM w Krakowie w tym zakresie.

Słowa kluczowe: innowacja, wspieranie innowacyjności, zarządzanie zasobami ludzkimi, praktyki i procedury personalne, menedżerowie.

1. Wstęp

Globalna konkurencja powoduje powstawanie nowych wyzwań w otoczeniu gospodarczym i wzrost wymagań wobec menedżerów, którzy muszą im sprostać. Aby się utrzymać w wyścigu ekonomicznym, niezbędne jest systematyczne wprowadzanie innowacji, nowych wyrobów, usług i procesów. Rozwój współczesnych organizacji gospodarczych w decydującym stopniu zależy od ich aktywności innowacyjnej [Breen, Hammel 2007]. Innowacyjność jest cechą wszystkich dziedzin życia społecznego warunkującą rozwój i postęp. Umożliwia dostosowywanie się do zmian w warunkach transformacji i stałych przeobrażeń. Według Jamroga [2006], autora badań A Global Study of Innovation Management przeprowadzanych w latach 2006-2016, innowacja to termin służący do opisanego, w jaki sposób organizacje tworzą wartość poprzez rozwijanie wiedzy nowej lub też wiedzy istniejącej, za to w nowy sposób. A. Pomykalski [2002] wskazuje, że innowacja jest procesem obejmującym działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem wynalazku – nowego produktu, procesu. Dodaje on, iż zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji jest największym wyzwaniem gospodarki XXI wieku.

Ogromne znaczenie działalności innowacyjnej zmusza do zastanawiania się nad jej determinantami [Kleinknecht, Mohnen (red.) 2002]. Na początku wystarczyło zi-

dentyfikowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych oddziałujących na innowacyjność. W literaturze jako wewnętrzne czynniki wpływające na zdolność innowacyjną firm wskazuje się nagromadzone przez przedsiębiorstwo zasoby rzeczowe, kapitałowe i ludzkie, doświadczenia i umiejętności, wiedzę przedsiębiorstwa, zapewniające zdolność do absorpcji i zastosowania innowacji oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Ważną rolę odgrywa także system zarządzania i skala wartości przedsiębiorcy i zarządu, menedżerów (oczekiwania, cele i misje przedsiębiorstwa) oraz rozwiązania organizacyjne i motywacyjne.

Rola, jaką przypisuje się menedżerom w procesie wspierania innowacyjności, skupia się na kształtowaniu odpowiednich postaw i zachowań, budowaniu atmosfery współpracy, klimatu sprzyjającego innowacjom oraz stymulowaniu pozyskiwania i dzielenia się wiedzą. Menedżer wspierający innowacyjność powinien mieć zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny oparty na umiejętnościach fachowych i kompetencjach interpersonalnych, racjonalności działania i kreatywności. Penc [2000] wprowadza pojęcie kreatywnego kierowania, wskazując, że jest to twórcze podejście menedżera do pracy i pracy kierowanego przez niego zespołu. To podejście, w którym zintegrowane jest twórcze myślenie i działanie kierownika oraz pobudzanie, wykorzystywanie i doskonalenie przez niego zdolności i predyspozycji zespołu do sprawniejszego wykonywania pracy i uzyskiwania lepszych wyników i satysfakcji z nich. W twórczym kierowaniu menedżer sam tworzy odpowiedni klimat dla twórczości, pobudzając inicjatywę współpracowników przez odpowiednie oddziaływanie własne (np. dzielenie się pomysłami, przekazywanie informacji, motywowanie) i akceptację nowatorskich pomysłów członków zespołu. Jest to takie kierowanie, które wydatnie sprzyja postępowi w danej dziedzinie, a także rozwojowi podwładnych. Twórcze kierowanie zakłada także przydzielanie zadań mobilizujących, wymagających angażowania inwencji i inicjatywy podwładnych, wspólne poszukiwanie nowych rozwiązań, wynagradzanie na podstawie obiektywnych kryteriów. Zdaniem tego autora bardzo istotne jest także kreowanie zaufania i etyczne postępowanie. Wiele badań potwierdza tę zależność. Relacje oparte na zaufaniu sprawiają, że pracownicy są w stanie zaoferować organizacji bardziej wartościowe zasoby, lepiej wykonywać swoje obowiązki i mają motywację do innowacyjnych zachowań [Vidotto i in. 2008]. Dzięki zaufaniu możliwa jest również swobodna wymiana pomysłów informacji konieczna do zaistnienia innowacji [McElroy 2002; De Jong, Woolthuis 2008]. Zaufanie wypracowane pomiędzy stronami niweluje konieczność ciągłego rozstrzygania o wiarygodności drugiej strony, co z kolei usprawnia procesy decyzyjne. Wyniki innych badań wskazały, że pracownicy są skłonni dużo bardziej angażować się w realizację swoich zadań, jeśli nawiązali pozytywne społeczne relacje ze swoim przełożonym [Yan Zhang i in. 2008]. S.S. Tzafrir i M. Eitam-Meilik [2005] stwierdzili, że menedżerowie, którzy okazują duże zaufanie wobec swoich pracowników, jednocześnie chętniej w nich inwestują, zachęcają do rozwoju kariery zawodowej i awansują oraz częściej angażują pracowników w proces zarządzania

organizacją. Wówczas – zgodnie z regułą wzajemności – pracownicy czują się zobowiązani i rewanżują się podobnym zaangażowaniem i zaufaniem.

Z powyższych rozważań literaturowych wynikają cele niniejszego artykułu, którymi są:

- próba identyfikacji roli menedżerów we wspieraniu działalności innowacyjnej podwładnych oraz tworzeniu klimatu wspierającego innowacyjność,
- identyfikacja czynników spostrzeganych przez pracowników jako bariery innowacyjności przy jednoczesnym wskazaniu na rolę menedżerów w ich eliminowaniu.

2. Instrumenty wspierania innowacyjności

Opracowywanie nowych rozwiązań w firmie leży w granicach możliwości każdego pracownika, szczególnie jeżeli mamy na myśli działania związane z ciągłym usprawnianiem typu *kaizen*. Jednak efektywność wprowadzania tego typu programów oraz wspieranie innowacyjności zależy ściśle od polityki zarządu i zatrudnionych w przedsiębiorstwie menedżerów. Menedżerom można przypisać odpowiedzialność za generowanie nowych pomysłów w oparciu na narzędziach i instrumentach wspierających, takich jak: polityka motywowania i nagradzania, szkolenia, rekrutacja, wspieranie innowatorów, oraz narzędziach tworzenia innowacyjnego klimatu [Luecke 2003]. W procesie powstawania tych narzędzi główną rolę odgrywa dział personalny. Warto wskazać że narzędzia te są projektowane i tworzone na użytek menedżerów, którzy mając bliski kontakt z pracownikami z jednej strony, oraz będąc wyposażeni w potrzebną wiedzę z zakresu wspierania innowacji z drugiej, są w stanie bezpośrednio oddziaływać na podległych im pracowników.

Analizując narzędzia i instrumenty wspierania innowacyjności, warto wskazać, że podstawowym zadaniem kadry menedżerskiej jest przedstawienie zrozumiałej i wiarygodnej wizji innowacji w przedsiębiorstwie. Jack Welch, były dyrektor generalny firmy General Electric, wskazuje, by stworzyć wizję, wyrazić ją, być jej nieustrudzonym propagatorem oraz wspierać ją aż do samego końca [Tichy, Charan 1989]. Były szef jednej z największych spółek notowanych na amerykańskiej giełdzie wskazuje, że brak jasnej i popartej rzeczywistymi działaniami wizji może doprowadzić do zniechęcenia, a nawet wypaczenia jej pierwotnych założeń.

Niewątpliwie działaniem wspólnym działu HR i kierownictwa jest przygotowanie liderów do wspierania podwładnych w ich innowacyjnych staraniach. Polityka wyróżniania i nagradzania jest niezbędnym elementem zarządzania ludźmi. Już od dawna wiadomo, że nagroda finansowa nie jest jedynym bodźcem, aby wystarczająco zmotywować personel do pracy, a tym bardziej do innowacyjności. Innowacja powstaje dzięki kreatywności, która jest pobudzana przede wszystkim poprzez motywację wewnętrzną pracowników, a ta niekoniecznie daje się stymulować wyłącznie zewnętrznymi bodźcami, takimi jak nagrody. W sumie do motywatorów można więc zaliczyć: pochwałę, publiczne wyróżnienie, zaproszenie do udziału w procesie

decyzyjnym, premię, awans, możliwość rozwoju. Ich wachlarz zależy od możliwości firmy oraz oczekiwań pracowników, które powinny współgrać w największym możliwym stopniu, aby uniknąć rozdzwiewu i zapewnić maksymalny poziom satysfakcji z otrzymanej nagrody.

Wspieranie innowacji poprzez szkolenia oznacza ukierunkowanie szkoleń na wszechstronne wykorzystanie zdobywanej wiedzy, ukazanie różnorodnych przykładów i zachęcanie uczestników do znajdowania nowych zastosowań wiedzy, którą posiadli. Szkolenia dla menedżerów mogą prezentować przykłady i techniki wspierania swoich podwładnych i generowania innowacji w przedsiębiorstwie.

Działania innowacyjne powinny być również elementem przemyślanej polityki opartej na kompetencjach. Model kompetencyjny wyznacza drogę rozwoju przedsiębiorstw, a innowacja jest rezultatem interakcji pomiędzy pracownikami różnych specjalizacji i kompetencji, efektem spotkania umiejętności technicznych z zarządzaniem [Hamel, Heene 1994]. Budowanie zespołu o zróżnicowanych kompetencjach jest zatem związane z doбором pracowników, którzy wniosą do zespołu wymagane kompetencje lub posiadają je w drodze przygotowania do pracy. Zespół wymagań wobec kandydatów do pracy nosi nazwę profilu kandydata. Projektując proinnowacyjną politykę personalną, dział HR winien umieścić w nim wymagania dotyczące innowacji. Kierownictwo powinno również zadbać o właściwy klimat pracy, a więc zakomunikować wartości obowiązujące i cenione w firmie, np. to, że innowacja jest częścią misji firmy, że innowacja jest nagradzana, nowe pomysły i ryzyko są akceptowane oraz że powodzenie i rozwój pracownika są bezpośrednio związane z jego zasługami i wkład w firmę [Luecke 2003]. Klimat innowacyjności jest tworzony poprzez zapewnienie proinnowacyjnego środowiska pracy, które obejmuje również politykę doboru liderów, dostęp do wiedzy, informacji i technologii, szkolenia oraz sposób zarządzania zasobami ludzkimi.

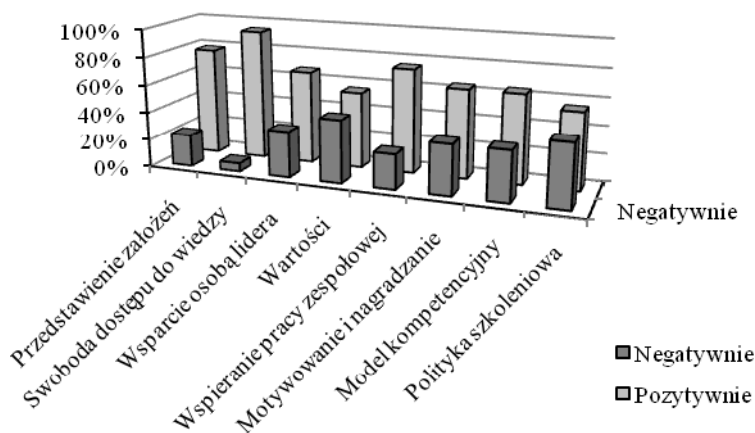
Bardzo istotne jest przygotowanie liderów do wspierania podwładnych w ich innowacyjnych działaniach. G. Weinberg [1986] w swojej książce poświęconej byciu liderem w sprawach technicznych opisuje mechanizmy motywowania zespołu, motywowania do innowacji oraz wskazuje na odpowiedzialność liderów za przedstawienie wizji pracy. Wskazuje on również na trzy zasadnicze przeszkody w wprowadzaniu innowacji w zespole: samozaślepienie, czyli zabrnęcie w rozwiązywanie pojedynczego problemu i utrata szerszego spojrzenia na problem właściwy, niepostrzeganie problemów jako problemów oraz wiara w istnienie tylko jednego właściwego rozwiązania. Zatem wyposażenie liderów w odpowiednią wiedzę na temat zarządzania ludźmi i ich motywowania i połączenie tej wiedzy ze znajomością zagadnień technicznych powinno pomóc im właściwie wspierać personel pod kątem kreowania innowacyjnych pomysłów. Warto przyjrzeć się także результатам badań przeprowadzonych przez Kanter [2005], z których wynika, że innowacyjni menedżerowie częściej przekonywali niż wydawali polecenia, tworzyli zespół, zabiegali o zaangażowanie innych osób, chętnie dzielili się nagrodami i uznaniem. Tego rodzaju działania nie tylko wspierają innowacyjność, ale także motywację do pracy w sensie ogólnym.

Wspieranie innowatorów może oznaczać na przykład wyznaczenie pracownikom określonego procentowo czasu pracy, który mogą odjąć od swojego tygodniowego czasu pracy i poświęcić go nowym pomysłom. Mogą to być również drobne środki na zakup odpowiedniej literatury lub licencji, oprogramowania, przekazanie sprzętu lub pomieszczeń. [Luecke 2003].

Wartości firmy i jej pracowników powinna obejmować jasne sformułowania o tym, jakie działania są w firmie akceptowane i wspierane, a jakie nie. Na przykład zachęcanie do ponoszenia ryzyka oraz podpatrywanie pomysłów konkurencji w sensie uczenia się dosłownie od wszystkich uczestników otoczenia gospodarczego firmy to główne postulaty Welcha [2005]. O potrzebie wysokiej elastyczności i szybkiej adaptacji do zmian przekonuje również Lou Gerstner [2002], szef IBM w latach 1992-1997, który w obliczu bliskiego upadku koncernu w momencie przejmowania przez niego kierownictwa musiał stawić czoła wszystkim złym nawykom krępującym rozwój przedsiębiorstwa. Gerstner zerwał z niektórymi elementami kultury korporacyjnej, takimi jak: niekonkurencyjna polityka personalna (pracownicy nie byli zwalniani, chyba że chcieli odejść sami), największa koncentracja na produkcji komputerów dużej mocy i biurokratyzacja. Poczucie sukcesu z okresu lat 60. do 80. doprowadziło IBM do pewnej arogancji wobec zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej i sprawiło, że przedsiębiorstwo było niezdolne do szybkiej i właściwej reakcji na zmiany.

Ostatnim narzędziem, o którym warto wspomnieć, jest udostępnienie pracownikom wiedzy i technologii w sposób swobodny. Jest to niezwykle istotny element wspierania innowacyjności, ponieważ z jednej strony pracownicy powinni być zachęceni do dzielenia się swoją wiedzą, a z drugiej samo przedsiębiorstwo powinno w jakiś sposób – technicznie lub koncepcyjnie – wspierać ideę wymiany informacji i wiedzy między pracownikami. Przykładem może być umożliwienie pracownikom odbywania częstych spotkań, a w przypadku zespołów rozproszonych w różnych ośrodkach i biurach, zlokalizowanych w różnych miastach lub nawet krajach – wsparcie techniczne do przeprowadzenia konferencji w trybie *on-line*. Takie działania wymagają zapewnienia odpowiedniej infrastruktury do wirtualnych spotkań, np. takie narzędzia, jak: IBM Lotus lub Centra do spotkań zdalnych typu web-konferencja, a także komunikatory, serwisy oraz portale społecznościowe. Istnieje również aspekt społeczny zagadnienia dzielenia się wiedzą: pracownicy posiadający rozległą wiedzę specjalistyczną mogą nie być skłonni do dzielenia się nią z kolegami. Zadaniem menedżerów jest tym samym zachęcanie do wymiany informacji i promowanie przekonania, że efekt synergii wynikający z połączenia wiedzy różnych osób jest korzystniejszy dla firmy i pracowników aniżeli monopol na wiedzę którejkolwiek ze stron. Na rysunku 1 został przedstawiony wykres porównawczy narzędzi wspierających innowacyjność w IBM¹.

¹ Badanie zostało przeprowadzone wśród 101 osób zatrudnionych w laboratorium IBM w Krakowie w 2009 r. IBM to światowy koncern technologiczny wytwarzający i sprzedający sprzęt, oprogramowanie i usługi informatyczne. Firma została założona w 1924 r. w Armonk, w Nowym Jorku, w Stanach Zjednoczonych, w początkowej fazie swej działalności skupiała się na produkcji kart perfo-



Rys. 1. Wykres porównawczy ocen narzędzi wspierających innowacyjność

Źródło: opracowanie własne.

Wynika z niego, że najlepiej realizowany jest w przedsiębiorstwie postulat dostępu do wiedzy oraz przedstawienie wizji i założeń innowacji. W dalszej kolejności wspieranie pracy zespołowej i wsparcie lidera. Wsparcie liderów do promowania innowacji w przedsiębiorstwie deklarowało 67% badanych.

3. Rola menedżerów we wspieraniu innowacyjności w IBM

W jednym z fragmentów badania przeprowadzonego przez autorkę, które polegało na wskazaniu przyczyn, dzięki którym pracownicy laboratorium IBM byłoby bardziej innowacyjni, najwięcej odpowiedzi, bo 51, było związanych z brakiem czasu, 19 – z brakiem odpowiedniego wsparcia ze strony firmy, 33 – z brakiem motywacji 14 – z osobistymi powodami i decyzjami. Kilka odpowiedzi ilustrowało zniechęcenie pracowników do swojej pracy; odpowiadali oni, że ich praca byłaby bardziej efektywna i innowacyjna: gdyby menedżerowie bardziej wspierali pracowników, gdyby ich bardziej motywowali, gdyby było mniej pracy i obowiązków, gdyby menedżerowie wspomagali pracowników w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, gdyby produkcja oprogramowania odbywała się z większą dbałością o jakość. Pojawiło się kilka zabawnych wypowiedzi, m.in. że firma nie może już bardziej być innowa-

rowanych, a następnie komputerów dużej mocy, tzw. *mainframe*. Obecnie IBM to jeden z największych producentów sprzętu i oprogramowania komputerowego, oferuje także usługi consultingowe. Firma zatrudnia blisko 400 tys. pracowników w 170 krajach na całym świecie. IBM uchodzi za jedno z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw na świecie. Według szacunkowych danych firma od roku 1996 inwestuje corocznie około 5 mld USD w badania i rozwój w takich obszarach, jak układy mikroprocesorowe, serwery, składowanie danych, sieci komputerowe oraz oprogramowanie. Kompletne portfolio wynalazków koncernu szacuje się na około 26,000 patentów opracowanych w Stanach Zjednoczonych oraz ponad 40,000 na całym świecie [www.ibm.com/patents].

cyjna, i innowacyjny pomysł: zorganizowanie dnia *Thinking Day*. Warto wskazać, że część wskazywanych przyczyn związana jest z brakami w obszarze motywacyjnym, za który w znacznym stopniu odpowiadają menedżerowie.

Jak podkreśla Craig Wynett [2005], główny menedżer ds. rozwoju w Procter & Gamble, „Oddzielenie innowacji od podstawowej działalności może przynieść niebezpieczny skutek uboczny dla kultury organizacji: kreatywność i przywództwo zaczynają być postrzegane jako przeciwieństwa. Taki sztuczny rozdział oznacza, że innowatorzy często są zbyt mało widoczni i wpływowi, by konkurować o zasoby potrzebne im do sukcesu projektu”. Polityka wyróżniania i nagradzania innowatorów jest niezbędnym elementem działania w kierunku wspierania innowacyjności w organizacji.

Menedżerowie liniowi mają najbliższy kontakt z pracownikami. Wiedzą, jakie mają przypisane zadania, potrafią ocenić wkład zatrudnionych w osiągnięcia zespołu, znają ich mocne i słabe strony. Menedżer jest pierwszą osobą, która informuje pracowników o pro-innowacyjnej polityce firmy. Rola menedżerów polega także na tym, aby zareagować zgodnie z procedurą w razie stwierdzenia, że jakiś efekt pracy członka zespołu mógłby być patentem. Powinien on wówczas wstępnie ocenić pomysł, skontaktować się z *Innovation Team*² i występować w roli sponsora pomysłodawcy. W gestii menedżerów liniowych znajduje się motywowanie i nagradzanie finansowe związane z ustalaniem wydatków z budżetu zespołu lub projektu. Istotnym narzędziem jest także ocena pracownika uwzględniająca jego aktywność innowacyjną, a także wyróżnienia i publiczne pochwały przydzielane pracownikom za pomysły, wynalazki.

Można więc stwierdzić że w IBM ciężar stosowania i rozwijania narzędzi wspierających innowacyjność nie jest położony bezpośrednio na dziale personalnym (HR), ale podejmowany w znacznym stopniu przez menedżerów liniowych bezpośrednio zarządzających personelem laboratorium.

Wspieranie innowacyjności w firmie IBM polega na stosowaniu narzędzi pobudzania innowacyjności w okresie poszukiwań nowych pomysłów wśród obecnych pracowników, ale i poszukiwań nowych innowacyjnych pracowników, a także narzędzi do wspierania innowacji, gdy ta jako zjawisko zachodzi już w firmie i jest konieczne stworzenie procesu niezbędnego do zarządzania nią. Cechą wspólną tych narzędzi jest to, iż ich ciężar ich stosowania i rozwijania nie jest położony bezpośrednio na dział kadr (HR), ale jest podejmowany w większym stopniu, a czasem w stopniu całkowitym, przez menedżerów liniowych bezpośrednio zarządzających szeregowym personelem laboratorium. Rola pracowników działu HR sprowadza się do dzielenia się wiedzą z zakresu zarządzania ludźmi, dobrych praktyk i komunika-

² Narzędzie wspierania innowacyjności w IBM to kilkusobowy zespół, który składa się z ochotników. *Innovation Team* jest odpowiedzialny za wstępną ocenę innowacyjnych pomysłów pracowników, doradzanie w ich wynajdywaniu oraz później w zgłaszaniu. Cyklicznie przeprowadzane są krótkie szkolenia dotyczące założeń innowacji i procedur rejestracji pomysłów. W trakcie szkoleń prezentowane są przykłady innowacyjnych rozwiązań.

cji oraz bycia w pogotowiu w razie pojawienia się wątpliwości lub powstania konfliktów. Natomiast to kierownicy – przełożeni obecnych inżynierów laboratorium oraz rekrutujący kandydatów na nowych pracowników, posługują się tą wiedzą. Bazują oni na własnym doświadczeniu zawodowym, na zdolnościach interpersonalnych, kwalifikacjach i instynkcie specjalistów i wspierając się wiedzą działu kadr, stosują we własnym zakresie narzędzia wspierania innowacyjności w IBM. Dodatkowo narzędzia, takie jak motywowanie i nagradzanie, są bardziej naturalne do stosowania przez kierownictwo liniowe, ponieważ to w jego gestii leży ustalanie wydatków z budżetu zespołu lub projektu. W tabeli 1 zaprezentowano opinie pracowników dotyczące podstawowego, jak się wydaje, narzędzia do stymulowania innowacyjności, jakim jest motywowanie.

Tabela 1. Motywowanie

Wyszczególnienie	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Czy istnieje znany wszystkim system motywowania promujący działania innowacyjne?	20%	36%	31%	13%
Czy innowacyjność jest nagradzana?	24%	48%	23%	5%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 zawiera odpowiedzi na pytania o nagradzanie innowacyjności oraz motywowanie pracowników. Mimo przeważającej liczby odpowiedzi pozytywnych, ponad 1/3 respondentów nie zna lub nie jest pewna istnienia systemu motywowania, który promuje działania innowacyjne, a 23% wątpi, że innowacyjność jest nagradzana. 5% osób twierdzi, że nie jest. Wśród odpowiedzi na pytania otwarte znalazły się takie, które mogą rzucić więcej światła na niniejszy kontekst.

Pytanie o rodzaj nagród, których można się spodziewać i które motywowałyby każdego pracownika do pracy, zawierało kilka możliwości odpowiedzi, w tym opcję „inne” – do sprecyzowania w formie pytania otwartego, jednakże żaden z pracowników na nią nie odpowiedział. Jednocześnie liderem spośród pozostałych opcji, jeśli chodzi o nagrody, których można się spodziewać, jest odpowiedź właśnie „inne”. Można przypuszczać, że w ten sposób ankietowani zaznaczyli, że nie są im znane nagrody dla innowacyjnych pracowników. Jako pozostałe ankietowani wymieniali kolejno takie nagrody, jak: celebrowanie osiągnięć, publiczna pochwała, nagrody pieniężne.

Natomiast najsilniejsze spośród podanych przykładowych nagród – motywatorów, uznawanych za motywujące przez badanych okazały się finansowanie studiów (88%), szkolenie wyjazdowe (84%) oraz dodatkowy czas na rekreację (83%). Można więc zauważyć, że to, co motywuje, pozostaje w kontraście z tym, czego można się spodziewać jako nagrody za innowacyjne osiągnięcia. Konsekwencją takiego rozdźwięku, jak można się spodziewać, jest to, że zespół nie jest w pełni zmotywany do innowacyjności. Jednak funkcje realizowane przez menedżerów, takie jak

publiczna pochwała i celebrowanie osiągnięć, są jednymi z najbardziej spodziewanych konsekwencji, co świadczy o wysokim poziomie realizacji tego aspektu motywowania w przedsiębiorstwie.

4. Podsumowanie

Zawrotne tempo postępu w dziedzinie nauk technicznych i medycznych wymusza pogoń za pomysłami oryginalnymi i innowacyjnymi, które prześcigną konkurencję i przyniosą przedsiębiorstwu zyski. Dlatego tylko te firmy, którym uda się przyciągnąć najzdolniejszych menedżerów, będą w stanie zapewnić sobie trwałą rozwój w nadchodzących latach i sprostać wymaganiom rynku.

Laboratorium IBM w Krakowie jest miejscem pracy, w którym innowacja jest wspierana. Zdecydowana większość pracowników postrzega swoją firmę jako innowacyjną. Najsłabiej ocenione obszary są związane z wartościami i edukacją i dotyczą problemów braku wydzielonego na innowację czasu, niechęci do ponoszenia ryzyka.

Pozostałe obszary i ich wyniki bronią końcowego rezultatu. Laboratorium firmy IBM kładzie duży nacisk na wspieranie pracy zespołowej oraz udostępnianie wiedzy i technologii, a także na ciągle komunikowanie wartości i znaczenia dla firmy i pracowników innowacji jako procesu. Te trzy główne obszary stanowią filary proinnowacyjnej polityki w IBM. Niewiele niższe wyniki uzyskały pozostałe obszary – motywowanie i nagradzanie, wsparcie liderów i model kompetencyjny.

Przyglądając się systemowi nagradzania i motywowania, trudno nie oprzeć się wrażeniu, że nagrody i wyróżnienia oferowane pracownikom za innowacyjne dokonania nie do końca trafiają w najbardziej oczekiwane obszary. Posiłkując się niektórymi wypowiedziami respondentów na temat braku jasnego zrozumienia korzyści z bycia innowacyjnym pracownikiem, można dojść do wniosku, że rozwinięcie systemu motywowania i nagradzania, w tym wsłuchanie się w potrzeby pracowników, poskutkowałoby aktywniejszym zaangażowaniem ich w proces wynalazczości w firmie. Można więc wskazać ten obszar jako wymagający doskonalenia i stanowiący wyzwanie dla menedżerów.

Śledząc wypowiedzi na pytanie otwarte o to, co sprawiłoby, że firma byłaby jeszcze bardziej innowacyjna, zdarzały się takie, w których pracownicy twierdzili, że firma już taka jest. W pozostałych pojawiały się propozycje potwierdzające nieco słabsze wyniki obszarów edukacji i wartości w badaniu kryteriów polityki proinnowacyjnej. Były to propozycje zwiększenia ilości czasu przeznaczanego na badania, zaoferowania pracownikom więcej swobody przy wyborze narzędzi i technologii do tworzenia oprogramowania oraz zwiększenia nacisku na jakość tworzonych produktów. Pojawiła się również propozycja zorganizowania dnia pomysłów – *Thinking Day* – na styl innych amerykańskich przedsiębiorstw, w których wyznaczonego dnia zespół się gromadzi i wymienia pomysłami na poprawę działalności dowolnego obszaru firmy.

Wypowiedzi te stanowią wyzwanie dla kierownictwa. Powinno ono sprostać takiej organizacji projektów, która zapewni nie tylko wykonanie planu produkcji na czas, ale pozostawi także przestrzeń na powstawanie i testowanie innowacyjnych pomysłów swoich pracowników. W realiach napiętych harmonogramów i szybko zmieniających się warunków ekonomicznych może być to trudne, jednak pomysł zorganizowania wydzielonego czasu na dzielenie się pomysłami wydaje się wychodzić naprzeciw takim trudnościom.

Klarowniejsze zakomunikowanie korzyści płynących z innowacji dla obu stron – pracowników i firmy, położenie większego nacisku na praktyczne i inspirujące szkolenia i warsztaty – to kolejne zadania dla kierownictwa laboratorium IBM. Natomiast pracownicy komunikujący potrzebę większej swobody i otwarcia swoich przełożonych na nowe pomysły i technologie, a jednocześnie wykazujący się nowymi i ciekawymi pomysłami, powinni zostać aktywnie włączeni w proces usprawniania narzędzi wspierania wynalazczości w IBM w Krakowie.

Literatura

- Breen B., Hamel G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007.
- De Jong G., Woolthuis K.R., *The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances*, "Industry and Innovation" 2008, 15 (1), s. 45-67.
- Gerstner L., *Who says elephants can't dance?*, Harper Collins Publishers, 2002.
- Hamel G., Heene A., *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, UK, 1994.
- Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT BIZNES, 2005.
- Jamrog J.J., *The Quest for Innovation: A Global Study of Innovation Management 2006-2016*, American Management Association/Human Resources Institute, 2006.
- Kanter R.M., *Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review” 2005, 3, s. 120-135.
- Kleinknecht A., Mohnen P. (red.), *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data*, Palgrave, Basingstoke 2002.
- Lewicka D., *Innowacyjni pracownicy źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka, Łódź 2009.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Harvard Business School Publishing Corporation, Warszawa 2003.
- McElroy M.W., *Social Innovation Capital*, "Journal of Intellectual Capital" 2002, 3 (1), s. 30-39.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, PLACET, Warszawa 2000.
- Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2002.
- Tichy N., Charan R., *Speed, simplicity, and self-confidence*, "Harvard Business Review", wrzesień-październik 1989.
- Tzafrir S.S., Eitam-Meilik M., *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis*, "Journal of High Technology Management Research" 2005, 16, s. 193-207.
- Vidotto G., Vicentini M., Argentero P., Bromiley P., *Assessment of organizational trust: Italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory*, "Social Indicators Research" 2008, 88, s. 563-575.

Weinberg G.M., *Becoming a Technical Leader – An Organic Problem-Solving Approach*, Dorset House Publishing, New York 1986.

Welch J., *Winning, znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.

Yan Zhang A.S., Tsui L., Jiwen Song Ch., Li L. Jia, *How do i trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization*, "Human Resource Management" 2008, vol. 47, no 1, s. 111-132.

MANAGER SUPPORTING INNOVATION – NEW CHALLENGES

Summary: Creation and implementation of innovation is a prerequisite of operation and development of enterprises on the global market in the increasingly competitive environment.

Innovation of enterprises is largely dependent on its potential to introduce changes: from intellectual, organisational and financial capacities necessary to create and implement them. However, in the era of knowledge-based economy, an increasing group of researchers emphasizes the importance of employee attitude supported by the approach and skills of managers, organizational climate and HRM practices and strategies in this respect. This article presents practices applied in the IBM lab in Cracow.