



## Henryk Bieniok

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach  
Katedra Zarządzania i Marketingu  
henryk.bieniok@gwsh.pl

# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ ŹRÓDŁEM SUKCESU OSOBISTEGO I FIRMY

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono rozważaniom na temat przedsiębiorczości osobistej, którą autor traktuje jako pierwotne źródło wszelkiej innowacyjności. W oparciu o dostępne wyniki badań i własne doświadczenia przedsiębiorcze autor przedstawia uwarunkowania przedsiębiorczości osobistej, a następnie praktyczne sposoby jej stymulowania. Drugą część artykułu poświęcona jest innowacyjności firmy, która w szczególności wymaga pokonywania oporów pracowników wobec zmian. Autor prezentuje praktyczną wiedzę na temat etapów i zasad dotyczących cyklu wprowadzania zmian i stymulowania innowacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość osobista, determinanty przedsiębiorczości osobistej, innowacje, opory wobec zmian, cykl i zasady wprowadzania zmian.

## Wprowadzenie

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie związków pomiędzy przedsiębiorczością a innowacyjnością. Przedsiębiorczość osobistą można traktować jako pierwotne źródło i warunek wszelkiej innowacyjności. Ważną kwestią jest również przedstawienie głównych stymulatorów i mechanizmów tworzenia innowacji w firmie.

### 1. Przedsiębiorczość osobista jako pierwotne źródło innowacyjności

Warto uświadomić sobie, że pierwotnym źródłem wszelkiej innowacyjności jest przedsiębiorczość osobista. Jest ona naturalnym warunkiem oraz kolebką i wylegarnią wszelkiej przedsiębiorczości ekonomicznej (biznesowej), społecznej, organizacyjnej, technicznej, politycznej i każdej innej. Przedsiębiorczość

osobista jest ogniskiem i nośnikiem innowacyjności w każdej postaci. Bez niej nie jest możliwa żadna inna forma przedsiębiorczości, a także innowacyjności. Dlatego warto chociaż krótko przypomnieć, czym tak naprawdę jest przedsiębiorczość osobista.

T. Kotarbiński objaśnił przedsiębiorczość osobistą w *Traktacie o dobrej robocie*, mówiąc, że chodzi o własną inicjatywę i aktywność (energiczność i pasję w działaniu) polegającą na płynącym z naszego wnętrza samorzutnym kreowaniu zamierzeń oraz samorzutnym próbowaniu ich realizacji, nie dopiero pod presją czyjś nakazu i nie dopiero wedle cudzego podszeptu lub cudzej koncepcji [Kotarbiński, 1963]. Wynika z tego, iż przedsiębiorczość, a w jej rezultacie sukces, w jakiegokolwiek dziedzinie naszego życia, a więc również w biznesie, zależy w decydującym stopniu od przedsiębiorczości osobistej, czyli od naszej inicjatywy i aktywności pełnej pasji oraz entuzjazmu.

Przedsiębiorczość osobista jest zbiorem różnych pozytywnych cech charakteru człowieka oraz jego zachowań zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Do głównych cech osoby przedsiębiorczej należą [Bieniok, 2016]:

- umiejętność dostrzegania i potrzeba zaspokajania potrzeb innych ludzi,
- wola i pragnienie ciągłego doskonalenia wszystkiego dookoła,
- kreatywność oraz innowacyjność w postaci generowania i wdrażania w życie nowych pomysłów i rozwiązań,
- postrzeganie szans i okazji oraz ich wykorzystywanie,
- gotowość i odwaga w podejmowaniu ryzyka,
- wytrwałość, nieustępliwość i determinacja w dążeniu do chwalebnych celów,
- dynamizm i ponadprzeciętna aktywność,
- umiejętność bieżącego przystosowywania się do zmieniających się warunków.

W ujęciu procesowym przedsiębiorczość polega na tworzeniu i budowaniu czegoś nowego i lepszego, np. kreowaniu i wdrażaniu innowacji w postaci niekonwencjonalnych rozwiązań technicznych, technologicznych czy zarządczych.

Rozwijając pojęcie „przedsiębiorczości osobistej” można stwierdzić, iż cechami osoby przedsiębiorczej są również: przejmowanie inicjatywy w podejmowaniu różnych działań, wyjątkowa aktywność i pracowitość, altruizm oraz bezinteresowność, wiara we własne siły i możliwości, silna potrzeba odniesienia sukcesu, ambicja, umiejętność podejmowania decyzji, odwaga i zaangażowanie, wytrwałość w dążeniu do celu, obowiązkowość oraz sumienność, zaradność, spryt, rzutkość, operatywność, obrotowość, otwartość na zmiany, kreatywność, pomysłowość i innowacyjność, wykorzystywanie szans i okazji, zapobiegliwość, optymizm oraz dynamizm w działaniu, zdolności organizacyjne, ciągła praca nad sobą, niezrażanie się przeciwnościami i niepowodzeniami, determinacja, bogactwo intelektualne i emocjonalne.

Nie do końca prawdą jest, że o innowacyjności, a także o powodzeniu w życiu oraz biznesie decyduje genetyka, inteligencja czy wiedza i umiejętności. Potrzebna jest w pierwszej kolejności znaczna doza przedsiębiorczości osobistej.

Przedsiębiorczość nie jest uwarunkowana genetycznie, tzn. nie jest dziedziczna. Jest umiejętnością, którą można, jeśli się tylko chce, samemu ćwiczyć i rozwijać. Można się jej nauczyć, chociaż wymaga to, zwłaszcza na początku, dużej motywacji oraz pewnych poświęceń i samozaparcia.

Ten nie jest przedsiębiorczy, kto sam tego nie chce, bo jest wygodnicki oraz boi się wysiłku („Bez wysiłku nie ma sukcesu”) i ryzyka porażki. Poza tym widać dość wyraźny związek między stanem materialnego posiadania a brakiem przedsiębiorczości.

Wielu młodych ludzi, zwłaszcza z rodzin wysoko i średnio zamożnych nie ma motywacji do tego, by stać się osobą przedsiębiorczą. Nie starają się być taką osobą dlatego, że już w młodości nie muszą zdobywać danych rzeczy samodzielnie – otrzymują je od rodziców. Rodzice starają się spełniać ich marzenia, zachcianki i roszczenia nawet wcześniej niż ich latorośl o tym pomyśli i tego zapagnie. Poza tym rodzice wyřęczają dziecko w wykonywaniu niektórych prac i obowiązków oraz w podejmowaniu decyzji. Prowadzą je dosłownie „za rękę” i pozbawiają możliwości usamodzielnienia się. Przez to dziecko już w domu staje się niezaradne życiowo. To właśnie nadopiekuńczość rodziców jest źródłem ich biernej postawy – wychodzą z założenia, że nie muszą się o nic starać. Nie muszą się uczyć, wykonywać żadnych obowiązków domowych, pracować, a więc nie muszą się w ogóle wysilać i niczego w życiu zdobywać. Gdyby nie posiadali tych „przywilejów”, musieliby sami uparcie pracować i aktywnie się starać, by osiągnąć cel. Można zatem stwierdzić, iż to nadopiekuńczość rodziców jest hamulcem przedsiębiorczości dzieci.

R. Brafman postawił następujące, intrygujące pytania dotyczące źródeł przedsiębiorczości niektórych młodych ludzi, „osiągających sukces wbrew oczekiwaniom” [Brafman, 2015]:

1. Jak to się dzieje, że dziecko pochodzące z biedy, z rozbitych rodzin alkoholi-ków, bite i niekochane, wychowywane bez rodziców w skrajnym ubóstwie i niewyobrażalnym cierpieniu, słabo radzące sobie w szkole, pracujące do-rywczo po to, aby przeżyć, wyrasta na człowieka nieprawdopodobnego sukcesu?
2. Na czym polega intrygująca tajemnica, która potwierdza podstawowe założenia dotyczące wytrzymałości ludzkiego ducha?

Badania psychologiczne prowadzone w Stanach Zjednoczonych, a także w innych krajach dowodzą, że niektórym młodym ludziom wychowywanym w wyjątkowo złych warunkach, udało się przeciwstawić losowi. Pisana im była

pewna porażka życiowa, chociaż w końcu wyrosli na wybitnych i wartościowych ludzi. Sami potrafili „przekopać się przez tunel” nieprawdopodobnych barier życiowych i znaleźć bez szwanku po drugiej stronie. Udało im się przezwyciężyć trudności wbrew klasycznym, tradycyjnym hipotezom oraz oczekiwaniom wróżącym im wszystko, co najgorsze.

Pomogła im w tym wypracowana „własnoręcznie” zdolność radzenia sobie w ekstremalnie niesprzyjających okolicznościach i ograniczonych środkach. Musieli polegać wyłącznie na sobie oraz wewnętrznej niespożytej sile i motywacji, która pozwoliła im odnieść sukces pomimo barier wydających się nie do przebiccia.

Tego typu badania dowodzą po raz kolejny, iż przedsiębiorczość nie jest dziedziczna i może zostać wypracowana, jeśli się jej bezgranicznie pragnie i robi wszystko, by to osiągnąć.

W niektórych rejonach Japonii dość popularna jest metoda wychowawcza stosowana od najwcześniejszych lat życia dziecka, znana pod nazwą „metody 10 S”. Jej zadaniem jest uczenie oraz wpajanie dzieciom i młodzieży, już w czasie zabawy, przedsiębiorczości osobistej w postaci, takich cech oraz cnót charakteru jak:

- samodzielność,
- spryt,
- sumienność i staranność,
- samodyscyplina i samozaparcie,
- schludność i czystość,
- samodoskonalenie w nauce i w pracy,
- szlachetność, serdeczność i uczynność,
- solidarność, społeczność i zespołowość,
- skromność, słowność i posłuszeństwo,
- samokontrola swojego postępowania.

Te cechy przekazywane są dzieciom i młodzieży już od najmłodszych lat, najpierw w czasie zabawy, a później w trakcie wykonywania drobnych obowiązków domowych i szkolnych, by „weszły im w krew” i stały się codziennym nawykiem. W późniejszych latach mają być przydatne w życiu prywatnym, zawodowym i społecznym. To właśnie na kanwie tych cech powstają później w przedsiębiorstwach japońskich słynne koła jakości oraz metoda *kaizen*, będąca społecznym i powszechnym ruchem ciągłego doskonalenia wszystkiego dookoła. Dzięki tym waltom i cnotom, produkty japońskie słyną na świecie z doskonałej jakości i oryginalności rozwiązań. Nie zrodziły się one samoistnie z niczego, ale wykształcały się przez pokolenia w procesie żmudnego procesu wychowawczego.

Często zastanawiamy się nad związkami między inteligencją a przedsiębiorczością. To tak, jakby zapytać, jaki jest związek między wzrostem człowieka a zostaniem wybitnym koszykarzem.

Okazuje się, że nie każdy człowiek wysoki zostaje gwiazdą koszykówki, ale każda gwiazda koszykówki to człowiek wysoki. Jednak nie każda wysoka osoba zostaje doskonałym koszykarzem. Tak samo jest z przedsiębiorczością. Nie każdy człowiek z wysokim ilorazem inteligencji ogólnej, staje się człowiekiem przedsiębiorczym osiągającym sukcesy.

Nawet inteligencja o najwyższym poziomie, ale „nieużywana” nie zapewni w życiu sukcesu. Zapewnia go wyłącznie dodatkowe „wspomaganie” w postaci inicjatywy oraz dużej aktywności i pasji działania. Dlatego nawet najbardziej inteligentni ludzie, często doznają niepowodzeń w życiu zawodowym, a także w działalności gospodarczej, jeśli nie dysponują tymi cechami charakteru. Są też tacy, którzy chętnie się i popisują swoim IQ, a zostają nikim.

Paradoksem jest to, iż dawniej ludzie byli, bo musieli, o wiele bardziej przedsiębiorczy niż dziś. Codzienna walka z żywiołami i dzikimi zwierzętami, mozolne zdobywanie pożywienia, a także ciągle zabezpieczanie się przed rabusiami oraz toczącymi się wojnami i wojenkami wymagały od nich wręcz niesamowitej osobistej inicjatywy oraz aktywności, czyli właśnie przedsiębiorczości osobistej. Była to kwestia życia albo śmierci. Kto nie był z natury przedsiębiorczy, a więc pozbawiony inicjatywy i aktywności, umierał z głodu lub po prostu ginął.

Obecnie, w czasie, nigdy wcześniej niespotykanego, dobrobytu, człowiek może być skrajnie leniwy, nieudaczny i mimo tego przeżyje we względnym dostatku, wielokrotnie wyższym niż kiedyś. Wystarczy tylko raz w miesiącu iść do urzędu po zasiłek, wejść do windy, zjechać do sklepiku spożywczego, zgłosić w administracji budynku, że przecieka dach i cały dzień oglądać telewizję albo korzystać z komputera.

Przedsiębiorczość osobista, a w ślad za nią przedsiębiorczość ekonomiczna (ta ostatnia polega na zdolności do tworzenia i zarządzania firmą), jest tylko w niewielkim stopniu dziedziczna. Nierzadko dziedziczenie tej cechy pojawia się dopiero w drugim albo trzecim pokoleniu. Okazuje się, że bardziej zależy ona od wewnętrznej motywacji danej osoby jej indywidualnej inicjatywy i aktywności stymulowanej i wspieranej delikatnie przez najbliższych, aniżeli od genetyki.

W procesie skutecznego tworzenia czegokolwiek, w tym również kreowania własnego biznesu, konieczna jest niewyobrażalna, osobista pasja, entuzjazm i determinacja. A podstawowym źródłem tych cech jest przedsiębiorczość osobista. Bez niej wszelkie wysiłki życiowe i biznesowe będą bezproduktywne. Jest ona wręcz ważnym czynnikiem wytwórczym. Amerykańscy laureaci Nagrody

Nobla w dziedzinie ekonomii (T.W. Schultz, G.S. Becker) uznali przedsiębiorczość osobistą za czwarty czynnik wytwórczy obok ziemi, zasobów ludzkich i kapitału [Supernat, 2005]. Bez przedsiębiorczości osobistej menedżerów, produktywność każdego z tych czynników będzie martwa.

Gdyby udało się określić jednym zdaniem, co decyduje o przedsiębiorczości osobistej, a w konsekwencji o życiowym sukcesie, to wskazałibyśmy przede wszystkim na zasadę „Obowiązków Plus”. Chodzi w niej nie tyle o to, by więcej czasu poświęcać pracy, ale o świadczenie w procesie realizowania każdego obowiązku, zawsze bezinteresownie (!) pewnej wartości dodanej („Plus”), wykraczającej ponad oczekiwania innych osób. W ten sposób można dać w tym samym czasie to samo, a nawet więcej niż gdy praca trwałaby dłużej. Nie chodzi przecież tylko o to, by pracować więcej i ciężiej, ale o to, by pracować lepiej i mądrzej, czyli, aby w wyższym stopniu zaspokajać oczekiwania i potrzeby pracodawcy czy bliźnich. Mówiąc o zasadzie „Obowiązków Plus” warto podkreślić, iż w Japonii w procesie oceny pracowników, nie poprzestaje się na badaniu stopnia wykonania obowiązków, ale bada się przede wszystkim to, ile pracownik daje firmie ponadto.

Najlepiej, byśmy z własnej woli (!) robili pewne rzeczy, których nikt wcześniej od nas nie oczekiwał i które zupełnie nie mieszczą się w naszych obowiązkach. Czyniąc to wywołujemy zadowolenie, radość, a nawet zaskoczenie osób, które tego zupełnie się nie spodziewały. Nie trzeba dodawać, że widząc zdziwienie i radość innych, również i my doświadczamy zadowolenia i szczęścia.

Zasadę „Obowiązków Plus” stosują przedsiębiorczy ludzie sukcesu na każdym kroku (!), nie tylko w pracy zawodowej. Wysiłają swoją inwencję twórczą, by dawać z siebie więcej. Robią to w domu, na ulicy, w szkole oraz w miejscu pracy. Nie potrafią przejść obok zła, znieczulicy i bylejakości obojętnie. Jest to wielka tajemnica ich sukcesu życiowego. Kto jej nie stosuje w pracy, w domu, w szkole, w rodzinie, w swojej najbliższej społeczności oraz w ogóle w życiu, nigdy sukcesu nie osiągnie.

## **2. Przykłady i sposoby stymulowania przedsiębiorczości i innowacyjności**

Szkoda, że tak mało biznesmenów i menedżerów zdaje sobie sprawę z tego, iż to właśnie konkurencja sprawia, że musimy się rozwijać i stawać lepszą firmą poprzez wprowadzanie innowacji. Pierwszą kluczową kompetencją konkurencyjną każdej rozwijającej się firmy powinna być bezustanna innowacyjność i poprawianie błędów, bez których nie jest wolna żadna początkująca firma. To konkurencja wymusza innowacje i zmiany, przez co firma staje się lepsza. Waż-

ną zasadą, zapewniającą także przewagę konkurencyjną, jest zdolność podpatrywania i szybkiego uczenia się od swoich rywali. Dlatego można i trzeba pozyskiwać innowacje dzięki *benchmarkingowi*, czyli wzorowaniu się na lepszych od siebie. Dzięki temu, a także dzięki własnym innowacjom, na rynku przetrwają w każdej dziedzinie tylko najlepsi.

**Innowacje jako przejaw przedsiębiorczości:**

1. Priorytetem w zarządzaniu każdą firmą powinno być stymulowanie ludzi do innowacji i zmian. W związku z tym ciągle trzeba wymagać od wszystkich pracowników pomysłów, bez których nie jest możliwy jakikolwiek rozwój firmy w dłuższym okresie.
2. Innowacje powinny dotyczyć nie tylko produktów i technologii, ale także szeroko pojętej sfery zarządzania.
3. Projektując innowacje, „przewiduj i wyprzedzaj potrzeby klientów, ponieważ ludzie tak naprawdę nie wiedzą czego chcą, dopóki im się tego nie pokaże” (Steve Jobs).
4. Wymyślaj i produkuj coś bardzo potrzebnego dla siebie oraz innych.
5. Na początku nie przejmuj się niedoskonałością twojego nowego produktu, bo gdybyś czekał na jego doskonałość, nigdy nie wprowadziłbyś go na rynek.
6. Twórz nowe wersje produktu i ciągle je udoskonalaj.
7. Wprowadź w firmie solidne bodźce materialne za innowacyjność.

W mojej opinii, polscy biznesmeni i menedżerowie nadal nie są przekonani, że główną dźwignią dalszego rozwoju firmy są innowacje i zmiany. Nie doceniają siły sprawczej i wartości innowacji, czego dowodem jest bardzo dalekie miejsce naszych przedsiębiorstw w europejskim rankingu innowacyjności. Nie przekonuje ich przysłowie: „Kto stoi w miejscu, ten się cofa”. Wręcz boją się zmian oraz licznych kłopotów i kosztów z tym związanych. Zupełnie nie zdają sobie sprawy z tego, że jeśli zmian nie wprowadzą, to zrobią to prędzej czy później konkurenci i wyeliminują ich z rynku. J. Welch mówi, że „jeśli tempo zmian na zewnątrz firmy przewyższa tempo zmian wewnątrz, to koniec jest bliski”.

Znana jest zasada fizyki mówiąca o tym, iż: „Każda akcja równa się reakcji”. Zatem każda akcja, polegająca na wprowadzaniu zmian wywołuje, wśród ludzi objętych zmianą, jawne lub ukryte reakcje, trudności i opory. Zwraca na to uwagę reguła przekory (prawo inercji przyzwyczajień) K. Adamieckiego. Mówi ona, że pracownicy objęci usprawnieniami zwykle sprzeciwiają się zmianom warunków i metod pracy. Pojawia się w związku z tym szereg trudności wdrożeniowych, które można wyrazić obrazowo (nie liczbowo) w postaci współczynnika oporu wobec zmian (W) wyrażonego formułą:

$$W = F \frac{C1 (Z1 + Z2 + Z3 + Z4)}{C2 (N1 + N2 + N3 + N4)}$$

gdzie:

F – zależność funkcyjna,

C1 – obawa jednostki przed wszelką zmianą,

C2 – osobiste poczucie bezpieczeństwa,

Z1 – nieokreślone obawy i ogólny stan niepewności,

Z2 – niezgodność nowych norm z dotychczas obowiązującymi,

Z3 – wyolbrzymione uprzedzenia i obawy na podstawie doświadczeń negatywnych,

Z4 – socjotechnicznie nieprawidłowy sposób wprowadzania zmian,

N1 – zaufanie do ludzi domagających się wprowadzenia zmian,

N2 – pozytywne doświadczenia oraz spełnione nadzieje z dotychczasowych zmian,

N3 – przekonanie o sukcesach w zakresie dotychczas wdrożonych zmian,

N4 – socjotechnicznie prawidłowy sposób wdrażania zmian.

Pojawiające się opory i trudności rzutują na efekty zmian, które ujawniają się zwykle z „poślizgiem w czasie”, dopiero z chwilą organizacyjnego dotarcia się zmiany i przekonania ludzi o jej zasadności. Słusznie przestrzega więc T. Kotarbiński, iż „przy zbyt szybkim tempie reorganizacji można zaprzepaścić dotychczasowe wdrożenia, a nie zdobyć nowych”. Dlatego po każdej zmianie, czekaj cierpliwie na skutki i nie wycofuj się, bo efekt pojawia się dopiero po pewnym czasie.

Każda innowacja czy zmiana wdrażana jest z jakiegoś powodu. Podejmujemy ją w nadziei, że jej pozytywy przeważą nad negatywami. Dlatego przedsiębiorca lub menedżer powinien skupiać się w procesie prezentowania zmiany przede wszystkim na jej pozytywach. Winien udowodnić i przekonać ludzi, że zmiana zapewnia nie tylko rozwój firmy, ale także jest korzystna dla pracowników, ponieważ gwarantuje im dalsze zatrudnienie. Trzeba również podkreślać, iż zmiana nie jest wprowadzana na przekór pracownikom, choć czasami może tak wyglądać.

Nikt nie lubi zmian, chociaż są absolutnie konieczne. Ludzie, w większości, cenią stabilność i spokój. Jednak z drugiej strony lubią eksperymentować, więc należy zastąpić zmianę eksperymentem.

Różnica między zmianą a eksperymentem polega na tym, że zmianę trudniej zmodyfikować niż wycofać się z eksperymentu. Eksperyment zwykle ma jedynie charakter próby i doświadczenia, które można przerwać w razie potrzeby. Ma też na celu sprawdzenie, czy proponowane rozwiązanie ma sens i czy jest w ogóle zasadne. W szczególności ma wykazać, czy wdrażane zmiany są lepsze dla klientów i firmy, a także dla pracowników. Poza tym w ramach eksperymen-



tu można dokonywać zmian i dalszych udoskonaleń proponowanych przez pracowników na podstawie sprzężenia zwrotnego. Dzięki temu, zatrudnieni nie będą się tak opierać eksperymentom jak zmianom.

**Cykl wprowadzania zmian:**

1. Przedstawienie swoim ludziom istoty wprowadzanej zmiany oraz jej pozytywów i słabości (bo nie ma zmian idealnych bez jakichkolwiek wad).
2. Wysłuchanie ze zrozumieniem tego, co mają do powiedzenia współpracownicy i ludzie objęci zmianami.
3. Przekazanie im swoich argumentów, a zwłaszcza korzyści, które mogą osiągnąć klienci, twoja firma i oni sami.
4. Uwzględnienie, w miarę możliwości tych uwag, które wywołują największe opory i wątpliwości.
5. Uspokojenie ludzi i wywołanie w nich entuzjazmu w kontekście poprawy efektywności firmy i korzyści zespołu.
6. Wdrożenie zmian z aktywnym udziałem własnych ludzi.
7. Ocena wyników i wprowadzanie ewentualnych korekt.

W wielu krajach wysoko rozwiniętych, innowacyjność należy do bardzo ważnych kryteriów uwzględnianych w Systemie Okresowych Ocen Pracowników. Ocena pracowników w tym zakresie jest czynnikiem silnie stymulującym do innowacyjności, a dzięki temu do poprawy efektywności nie tylko ich samych, ale i całej firmy. Dlatego do podstawowych kryteriów oceny każdego pracownika należy (w krajach wysoko rozwiniętych) przede wszystkim:

- ilość (wydajność) pracy,
- jakość wytworów pracy,
- innowacyjność,
- prawidłowość zachowań w procesie pracy zespołowej (gotowość do współpracy i pomocy, empatia, inteligencja emocjonalna, dyscyplina pracy itp.).

W praktyce istnieje oczywiście wiele technik oceniania pracowników. Najlepiej jednak oceniać każdego pracownika w kontekście tych kryteriów w systemie ilościowym (punktowym np. w skali od 0 do 10), badając stopień natężenia poszczególnych cech indywidualnych. Taka efektywnościowa ocena pracowników może przede wszystkim służyć ustalaniu wynagrodzeń. Należy podkreślić, iż w Polsce, nawet jeśli istnieje w firmie system ocen, pracownicy prawie nigdy nie są oceniani pod względem innowacyjności. W związku z tym, nasz kraj ma ogromne problemy z kreowaniem i wdrażaniem innowacji.

Przykładem światowych firm, w których dokonywano systematycznych, okresowych ocen pracowników pod względem zarówno efektywności, jak i innowacyjności była kierowana kiedyś przez T. Batę znana firma obuwnicza, a potem firma

General Electric pod przewodnictwem J. Welcha. W obu tych firmach stosowano w procesach oceny pracowników metodę 20/70/10, polegającą na tym, iż wszystkich pracowników dzielono w wyniku okresowych ocen na trzy grupy:

- 1) nieliczną grupę lokomotyw (ok. 20%, czyli ludzi ponadprzeciętnych, którzy ciągną firmę do przodu i zapewniają jej rozwój, poprzez innowacje oraz wykonywanie „Obowiązków Plus”), wysoko wynagradzanych i honorowanych z tego tytułu w najróżniejszy sposób;
- 2) przeważającą grupę przeciętniaków (ok. 70%), którzy ograniczają się do robienia „jako-tako” tylko tego, co muszą (ale przeciętność, to już 3/4 drogi do zbędności);
- 3) hamulcowych (ok. 10%), czyli ludzi leniwych, gnuśnych i zupełnie nieinnowacyjnych, którzy nie robią nawet tego, co muszą, w związku z czym trzeba się ich natychmiast i bezwzględnie pozbyć (jeśli takie kroki nie zostaną podjęte, to po dwóch latach w firmie będzie już 20% takich osób, a po trzech – aż 30% i firma z pewnością upadnie). W gospodarce wysoce konkurencyjnej zwalnianie pracowników najgorszych i nieinnowacyjnych staje się absolutną koniecznością, w przeciwnym razie firma zniknie z rynku.

**Skuteczna metoda stymulowania w firmie innowacji:**

Właściciel małej firmy amerykańskiej, działającej na wyjątkowo agresywnym i konkurencyjnym rynku zastosował specyficzny sposób wyzwalania w pracownikach innowacyjności. Uzmysłował swoim ludziom, że i on, i oni „jadą przeciw na tym samym wózku”, więc jeśli firma nie będzie wysoce innowacyjna i upadnie, to nie tylko on, ale wszyscy na tym stracą. Wprowadził zatem zwyczaj zadawania każdemu pracownikowi codziennie (!) dwóch pytań ważnych dla rozwoju firmy:

1. Co byś zmienił (poprawił, usprawnił) w naszej firmie, gdybyś był jej klientem?
2. Co byś zmienił, gdybyś był na moim miejscu?

Ponieważ na początku metoda nie dawała zadowalających wyników, wprowadził odpowiednio wysoką zachętę materialną, polegającą na tym, iż za każdy wdrożony wniosek jego autor wynagradzany będzie nagrodą finansową w wysokości 50% korzyści, które innowacja przyniesie w pierwszym roku po wdrożeniu. I dopiero wtedy rozwiązał się worek z innowacjami. Firma w krótkim czasie stała się liderem w swojej branży na rynku.

W Japonii stosuje się od lat bardzo skuteczny sposób stymulowania pracowników do innowacyjności, znany jako *kaizen*. System ten jest wpisany na stałe w charakter i zachowanie każdego Japończyka. Jest to metoda ustawicznego ulepszania dosłownie wszystkiego dookoła. Każdy Japończyk ma obowiązek codziennego, niekończącego się doskonalenia nie tylko swojej pracy, a także

pracy własnego wydziału i całej firmy, z czego jest stale rozliczany. Dochodzi do tego, że jeśli tego nie robi, jest piętnowany i traktowany jako pracownik zbędny. Ocena jego innowacyjności jest ściśle wpisana w systemy ocen pracowniczych. Ocenia się nie tylko ilość i jakość pracy, ale także, a może przede wszystkim, innowacyjność. Dlatego produkty japońskie są, jak wiemy, tak dobrej jakości.

**Metoda *kaizen* oparta jest na 10 następujących zasadach:**

1. Jeśli pojawiają się problemy to dobrze, bo stwarzają one możliwości ciągłego ulepszania.
2. Wymagaj pomysłów od wszystkich pracowników.
3. Chcąc ulepszyć jakieś rozwiązanie, pytaj wiele razy: Dlaczego?, Dlaczego to?, Dlaczego z tego?, Dlaczego wtedy?, Dlaczego tam?, Dlaczego tym?, Dlaczego tak?, Dlaczego ten?, Dlaczego...?
4. Ciągłe myśl nad możliwościami wdrożenia nowości.
5. Odrzucaj funkcjonujący stan istniejący.
6. Wybieraj proste, lepsze rozwiązania.
7. Pomyłki koryguj na bieżąco.
8. Ciągłe pamiętaj, że nie ma rozwiązań niemożliwych.
9. Używaj sprytu zamiast pieniędzy.
10. Ulepszenia nie mają końca, bo nie ma rozwiązań idealnych.

W niektórych, zbyt statycznych, apatycznych i słabo innowacyjnych firmach amerykańskich stosuje się dosyć dziwną metodę stymulowania innowacji. Powołuje się spośród najbardziej kreatywnych pracowników, tzw. „advokata diabła”, prowokującego i wywołującego konflikty funkcjonalne. Chodzi o to, by „advokat” starał się celowo „rozruszać” towarzystwo („wkładał kij w mrowisko”) i w drodze krytyki istniejącego stanu rzeczy, podważał obecne rozwiązania technologiczne i organizacyjne oraz dotychczasowe sposoby funkcjonowania firmy. W ten sposób naruszony zostaje spokój, samozadowolenie i bierność pracowników, zmuszając ich do samokrytycyzmu i kreatywności oraz innowacyjności i zmian.

Aby nie narażać własnego „advokata diabła” na ataki ze strony kolegów, rolę taką mogą pełnić specjalnie wynajęci w tym celu, wyjątkowo inteligentni i odporni nerwowo pracownicy zewnętrznej firmy konsultingowej.

Każdy człowiek posiada pewien (większy lub mniejszy) potencjał kreatywności, ale nie każdy potrafi go ujawnić i wykorzystać oraz nie każdy ma chęć, by to zrobić, bo wymaga to sporego wysiłku. Jeśli poszukujemy osoby bardzo kreatywnej, np. do pracy w dziale wynalazczości, postępu technicznego, marketingu itp., możemy jej szukać już w czasie prowadzenia wstępnych rozmów rekrutacyjnych. W tym celu możemy zadawać kandydatom nawet najbardziej szalone, a nawet głupawe pytania w rodzaju [Bieniok, Gruszczyńska-Malec, Królik, 2013]:

- Gdybyś był ptakiem, gdzie założył byś gniazdo?
- Dlaczego ludzie palą papierosy (albo jedzą słodczyce, tłuste kiełbasy itp.), wiedząc że są bardzo rakotwórcze?
- Gdyby wybuchła III wojna światowa (albo uderzył w ziemię duży meteoryt itp.), co zrobiłbyś w pierwszej kolejności i dlaczego?
- Co zrobić, aby zostać przyjętym do tej pracy? Otrzymać podwyżkę? Itd.

Inną metodą rekrutowania najbardziej kreatywnych i utalentowanych pracowników jest zorganizowanie dla kandydatów do pracy, zespołowej sesji kreatywności, polegającej np. na publicznej burzy mózgów (na zasadzie: kto pierwszy i bardziej oryginalny, ten lepszy), czyli:

- formułowaniu metafor na dowolny temat np. huraganu, śniegu, samochodu, komputera, roweru itd.,
- poszukiwaniu nowych pomysłów na zastosowanie, np. spinacza, filiżanki, ołówka, kapelusza, leżaka albo rozwiązań ułatwiających, np. przemieszczanie się, komunikowanie się przez osoby niesłyszące, widzenie w ciemności, loty w kosmos,
- szukaniu możliwie wielu szerokich skojarzeń dotyczących różnych przedmiotów codziennego użytku, takich jak np. grzebień, guzik, garnek, młotek, telefon, itp.,
- zadawaniu naiwnych pytań typu: „Dlaczego ludzie studiują, pracują, kochają się itp.?”
- formułowaniu pytań-niespodzianek w rodzaju: „Dlaczego miałbym Panią/Pana zatrudnić?” albo „Jakim zwierzęciem chciałby/aby Pan/Pani być i dlaczego?” i wiele innych.

Należy podkreślić, iż w czasie takiej kreatywnej sesji rekrutacyjnej zabroniona jest jakakolwiek krytyka wypowiedzi uczestników. Można też przy okazji zbadać inteligencję emocjonalną kandydatów, lotność umysłu itp. Oczywiście do pracy przyjęty zostaje kandydat najbardziej kreatywny i aktywny, generujący najwięcej oryginalnych pomysłów.

Na koniec dedykuję, zwłaszcza praktykom, kilka mądrości na temat zarządzania przez innowacje (ZPI), czyli burzenia tego, co dobre na rzecz czegoś lepszego:

1. Nigdy nie zapominaj, że rozwój firmy odbywa się wyłącznie poprzez innowacje produktowe, technologiczne i zarządcze (te ostatnie to innowacje organizacyjne, marketingowe, logistyczne, biznesowe itp.).
2. Wydaje się, że innowacje to dosyć prosta sprawa. Polegają one na tym, by patrząc na to, co widzieli już inni, dojrzeć coś, czego tamci nie dostrzegli.
3. Albert Einstein twierdził, że czasami fachowcy uważają, iż dany pomysł jest nie do zrealizowania. Ale znajdzie się ktoś, kto o tym nie wie. I to właśnie on tworzy ten wynalazek.

4. Z chwilą, gdy firma uzna, że osiągnęła już doskonałość, wchodzi na ścieżkę upadłości.
5. Miej ciągle świadomość, że nic nie jest tak dobre, by nie mogło być jeszcze lepsze.
6. Jeśli po trzech latach działania w taki sam sposób, firma jeszcze nie zbankrutowała, to należy się cieszyć, ale jednocześnie ostro brać do zmieniania tego, co dobre na jeszcze lepsze. Nie ma bowiem innej metody budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju firmy niż generowanie innowacji.

## Literatura

- Bieniok H. (2016), *Zarządzanie biznesem i samym sobą. Pół żartem, pół serio*, Difin, Warszawa.
- Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G. (2013), *Techniki kreatywnego myślenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Brafman R. (2015), *Sukces wbrew oczekiwaniom*, Studio EMKA, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1963), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków.
- Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław.

## ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATIVENESS AS A SOURCE OF INDIVIDUAL AND FIRM SUCCESS

**Summary:** The paper deals with individual entrepreneurship which is perceived as a source of all types of innovativeness. On the basis of up-to-date research results and own entrepreneurial experiences author presents contingencies of individual entrepreneurship followed by practical methods of its development. The second part of the paper addresses the issue of firm innovativeness which requires dealing with resistance to change among employees. Author presents practical knowledge on the phases and rules related to the cycle of introducing changes and stimulation of innovativeness.

**Keywords:** individual entrepreneurship, determinants of individual entrepreneurship, innovation, resistance to change, cycle and rules of change introduction.