

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI

Aneta KUCIŃSKA – LANDWÓJTOWICZ

Streszczenie: artykuł dotyczy zastosowania zasad podejścia procesowego do zarządzania innowacjami. Przedstawiono w nim wymagania normy ISO 9001:2009 w zakresie podejścia procesowego oraz omówiono procesowy charakter zarządzania innowacjami. W artykule zaprezentowano także projekt karty procesu innowacji, która zawiera informacje ułatwiające jego wprowadzenie, organizację oraz integrację z procesową strukturą przedsiębiorstwa. Zwrócono również uwagę na znaczenie pomiarów jakości w zarządzaniu innowacjami.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, proces innowacji, pomiary jakości.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa chcące uczestniczyć w rykowej walce o klienta coraz większą uwagę zwracają na wzrost innowacyjności, która uznawana jest za jeden z najważniejszych czynników rozwoju wpływający na wzrost skali produkcji przedsiębiorstwa i jej ekonomizacji [2]. Każda innowacja, czyli zmiana polegająca na wprowadzeniu czegoś jakościowo nowego [8], jest albo odpowiedzią na potrzeby rynku, albo jest konsekwencją zasobu wiedzy w danej dziedzinie [1]. W poszukiwaniach pomysłu na innowacje produktowe, marketingowe czy też organizacyjne ogromną rolę odgrywają wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa, w tym kreatywność, wiedza i zaangażowanie personelu, przywództwo nastawione na rozwój i zmiany, a także funkcjonujący w niej system zarządzania, w tym również system zarządzania jakością.

Koncepcja zarządzania jakością, a także wynikające z niej standardy w szerokim zakresie mogą wspierać procesy innowacyjne. Działający w firmie system zarządzania jakością, poprzez realizację leżących u jego podstaw zasad, może wspomóc inicjowanie i zarządzanie procesem innowacji. Wynika to przede wszystkim z podstawowej zasady zarządzania jakością, jaką jest ciągle doskonalenie. Dotyczy ono wyrobów, procesów oraz systemu i w dużym stopniu może stać się punktem wyjścia do rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa. Już wiele lat temu klasycy Deming i Shewhart zauważyli procesowy charakter biznesu i propagowali model zwany „cyklem Shewharta”, a później „cyklem Deminga”. Model ten ma różne odmiany, ale w podejściu procesowym zarządzania jakością są wymieniane dwie, skłaniające do działań innowacyjnych, strategie [5]:

- cykl PDCA (Plan, Do, Check, Act) – Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj innowacyjnie,
- cykl SDCA (Standard, Do, Check, Act) – Standaryzuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj innowacyjnie.

Podobnie można wykorzystać zasadę koncentrowania się na oczekiwaniach klienta, które odpowiednio rozpoznane mogą skłonić przedsiębiorstwo do poszukiwań na przykład innowacji produktowych. Jest to szczególnie ważne w przypadku rynku dóbr produkcyjnych (B2B), gdzie przedsiębiorstwa są nastawione na ścisłą współpracę oraz dostosowanie się do potrzeb klientów. W tym przypadku, poprzez wzajemną wymianę

informacji i doświadczeń pomiędzy firmą a jej klientami, innowacje dotyczą nie tylko oferowanych produktów, ale również rozwiązań organizacyjnych.

W niniejszym artykule szczególną uwagę poświęcono kolejnej zasadzie zarządzania jakością, którą jest podejście procesowe do zarządzania. Podejście procesowe wymaga od przedsiębiorstwa określenia procesów potrzebnych do osiągnięcia zamierzonych celów, zidentyfikowania i pomiarów elementów wejściowych i wyjściowych, zidentyfikowania powiązań między procesami, określenia zakresu odpowiedzialności i uprawnień w zakresie zarządzania procesami oraz analizy metod, szkoleń i zasobów potrzebnych do osiągnięcia zamierzonego wyniku. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie możliwości zastosowania podejścia procesowego do zarządzania procesem innowacji z uwzględnieniem pomiarów jakości, będących jego nieodłącznym elementem. Bazuje na badaniach literaturowych oraz obserwacjach poczynionych w przedsiębiorstwie produkcyjnym wprowadzającym zarządzanie innowacjami do systemu działających w nim procesów.

2. Proces innowacji

Istnieje wiele definicji innowacji, wśród których warto zwrócić uwagę na propozycję O'Sullivan, przyjętą w niniejszym artykule jako punkt wyjścia do dalszych rozważań. Według niego „innowacja jest procesem tworzenia zmian małych i dużych, radykalnych i przyrostowych w wyrobach, procesach i usługach. Rezultatem wprowadzenia czegoś nowego dla organizacji jest podniesienie wartości dla klienta i przyczynienie się do wzrostu wiedzy w organizacji” [10]. W tej definicji innowacji pojawia się słowo „proces”, które podkreśla, że jest to działanie składające się z czynności, zdarzeń czy też kroków, które pozwalają na przekształcenie wartości wejściowych w wartości wyjściowe. Wskazuje więc na procesowe i twórcze aspekty innowacji oraz podkreśla ich wpływ zarówno na tworzenie wartości dla klienta, jak i na wzrost wiedzy organizacji. Powołując się na interpretację R.W. Griffina „organizacyjnym procesem innowacji” można nazwać proces opracowywania, stosowania, uruchamiania, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzewaniem i upadkiem [4]. Jego miejsce w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa analizowali m.in. R.S. Kaplan i D.P. Norton, którzy w toku współpracy z przedsiębiorstwami uznali, że innowacje są kluczowym procesem wewnętrznym. Znaczenie innowacji skłoniło ich do zmodyfikowania „mapy” strategicznej karty wyników tak, aby stanowiły one integralną część perspektywy procesów wewnętrznych [7]. Jeśli zatem uznamy, że proces innowacji jest ciągiem działań ukierunkowanym na osiągnięcie zamierzonego celu, możemy nim zarządzać. Idąc dalej, możemy do tego zastosować te same zasady, które wykorzystywane są w podejściu procesowym [6].

Sprawy przebieg procesów innowacyjnych wymaga od przedsiębiorstwa spełnienia wielu wzajemnie powiązanych warunków o charakterze technicznym, ekonomicznym, psycho-socjologicznym i organizacyjnym [1]. Szczególnie ważnymi czynnikami organizacyjnymi są:

- racjonalne planowanie działalności innowacyjnej,
- dostosowanie struktury organizacyjnej do treści i zakresu czynności składających się na poszczególne fazy procesu innowacyjnego,
- kompetencje kierownika problemu i jego rola w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego,
- układ informacyjno-decyzyjny,
- struktura ról w procesie innowacyjnym.

Wprowadzenie procesu innowacji w strukturę procesów realizowanych w przedsiębiorstwie wiąże się zatem z potrzebą opracowania zasad jego działania i zarządzania nim. Trzeba tu podkreślić jednak specyfikę procesów innowacji, które charakteryzują się dużą niepewnością, nieliniowym przebiegiem, czy też wielostrumieniowością rozumianą jako równoległa realizacja działań dla kilku alternatyw. Dlatego procesy te są trudne do standaryzacji i wymagają indywidualnego podejścia [6]. Z drugiej strony, tak jak wszystkie inne procesy, są ciągiem działań ukierunkowanym na realizację zamierzonego celu, a zatem powinny być monitorowane i należy w nich wykorzystywać takie narzędzia, które ułatwią osiągnięcie planowanego rezultatu.

Działanie procesu innowacji może być więc wspomagane poprzez zarządzanie procesowe oraz systemowe podejście do zarządzania, które oznacza planowanie realizacji procesów, zbudowanie możliwie najwydajniejszej struktury systemu, zrozumienie współzależności procesów w systemie oraz ich nieustanne doskonalenie poprzez pomiary i ocenę. Jeśli organizacja włączy działania innowacyjne do mapy procesów i podda je zasadom zarządzania procesami, w pewnym stopniu usprawni ich realizację, oczywiście uwzględniając założenie, że działalność innowacyjna może i powinna być planowana. Takie podejście może ułatwić budowę struktury organizacyjnej działalności innowacyjnej oraz modelowanie przebiegu procesu, w którym niezbędne jest opracowanie odpowiednich procedur, instrukcji i dokumentów, określenie zakresu czynności poszczególnych uczestników procesu oraz utworzenie systemu informacyjnego. Oprócz tego konieczne jest dysponowanie odpowiednio przygotowanymi zasobami osobowymi, w tym kierującym procesem, którego można utożsamić z właścicielem procesu.

3. Wymagania normy ISO 9001:2009 w zakresie podejścia procesowego

Norma ISO 9001:2009 podchodzi całościowo do systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, począwszy od identyfikacji wymagań i oczekiwań klienta, poprzez zarządzanie podstawowymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie, aż po osiągnięcie zadowolenia klienta. Przez zarządzanie procesem należy rozumieć ciągłe, wzajemnie sprzężone i zsynchronizowane działania, których celem jest zapewnienie efektywnego funkcjonowania procesu i jego doskonalenie. Należy rozpatrywać je w co najmniej czterech aspektach: planowania procesu, monitorowania, sterowania procesem, doskonalenia procesu. Zgodnie z normą organizacja wdrażająca podejście procesowe, powinna [12]:

- zidentyfikować procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością oraz ich zastosowanie w organizacji,
- określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
- określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności tych procesów oraz do ich nadzorowania,
- zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu procesów i do ich monitorowania,
- monitorować, mierzyć i analizować te procesy,
- wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz do ciągłego doskonalenia tych procesów.

Identyfikacja procesów, które powinny być ujęte w systemie zarządzania jakością zazwyczaj wiąże się z ich podziałem na procesy zarządcze, główne oraz pomocnicze. Jest ona bardzo indywidualna dla poszczególnych przedsiębiorstw i raczej koncentruje się na tych działaniach, które związane są z wymaganiami normy ISO 9001, a w niej nie ma

mowy o procesach innowacji. W proponowanym ujęciu chodzi o integrację procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością z procesem innowacji, który choć nie jest jednoznacznie wymagany przez normę ISO, jest intuicyjnie realizowany w większości doskonalących się firm. Jak wskazują badania wiele z nich nie prowadzi własnej działalności badawczo – rozwojowej, a jednocześnie szuka sposobów na wdrażanie nowatorskich rozwiązań [11]. Brak formalnie umiejscowionych w strukturze organizacyjnej komórek B+R nie musi oznaczać, że firma nie wdraża innowacji. W takim przedsiębiorstwie proces innowacji, może być realizowany i zarządzany analogicznie jak procesy zidentyfikowane w systemie zarządzania jakością. Norma ISO 9001:2009 pozwala na jednoznaczne określenie pętli zarządzania w firmie. Przebiega ona od określenia wymagań przez kierownictwo – w ramach odpowiedzialności kierownictwa – poprzez ustalenie niezbędnych zasobów – w ramach zarządzania zasobami – ustalenie i wdrożenie odpowiednich procesów – w ramach zarządzania procesami – pomiary i analizy wyników procesów – w ramach pomiarów, analiz i doskonalenia – aż do powrotu do kierownictwa, które – w ramach odpowiedzialności – inicjuje doskonalenie systemu. Takie podejście może być zastosowane także do procesu innowacji, który jest niezbędny w przedsiębiorstwie chcącym się doskonalić i rozwijać.

Zarządzanie procesami wymaga zatem wprowadzenia osób odpowiedzialnych za zidentyfikowane procesy, tzw. właścicieli procesów, którzy odpowiadają za efekty całości procesu i posiadają uprawnienia do koordynowania jego realizacji. Stanowisko właściciela procesu jest jedną z najważniejszych różnic między firmą zarządzaną procesowo, a tradycyjną organizacją. Powierzenie menedżerom wyższego szczebla pełnej odpowiedzialności za poszczególne procesy świadczy o zaangażowaniu organizacji w zarządzanie procesami. Aby odnieść sukces, właściciel procesu musi czuć się odpowiedzialny za jego przebieg, to znaczy musi mieć rzeczywistą władzę nad jego organizowaniem, nad pomiarem wyników jego działania oraz szkoleniami personelu, który w ramach tego procesu pracuje. Powołanie właściciela procesu to zazwyczaj trudny moment dla większości organizacji, ponieważ dochodzi wtedy do rozdzielenia nadzoru nad pracą od nadzoru nad ludźmi, którzy pracę tę wykonują. Może być jednak idealnym rozwiązaniem właśnie w zakresie zarządzania procesem innowacji, zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, w których nie ma komórki badawczo rozwojowej i nie sprecyzowano jednoznacznie, kto zajmuje się innowacjami. Właściciela procesu innowacji umownie można określić mianem „Menedżera innowacji”, który posiada odpowiednie kompetencje aby nim zarządzać.

Oprócz właściciela procesu konieczne jest także ustalenie konkretnych wymagań dotyczących realizacji danego procesu oraz zapewnienie niezbędnych do ich spełnienia zasobów: ludzkich, finansowych i informacyjnych, które muszą być uzupełnione przez wiedzę, zasób szczególnie ważny w zarządzaniu procesem innowacji. Dopiero wtedy można uruchomić realizację procesu, następnie monitorować jego przebieg, oceniać wyniki i szukać możliwości jego doskonalenia.

Wytyczne normy ISO 9001:2009 można stosować do wszystkich procesów firmy, także do tych, które nie wynikają bezpośrednio z potrzeb systemu zarządzania jakością. Sztuką jest odpowiednie ustalenie głębokości opisu tych procesów. Jedne można opisywać bardzo ogólnie, a inne wymagają szczegółowych procedur i instrukcji. Liczba dokumentów ma być dostosowana do potrzeb, a liczba procesów objętych systemem powinna wynikać z misji i strategii danej firmy. Proces sterowany, który nie jest przypadkowym, charakteryzuje się tym, że wiadomo jest kto, co, kiedy, dlaczego i po co go wykonuje, uwzględniając także rachunek ekonomiczny. Zarządzanie procesami to nie administracja procesów, lecz

stworzenie takich procesów, które umożliwiają firmie przetrwanie i dalszy rozwój prowadzący do sukcesu. Niewątpliwie aktualnie do takich procesów można zaliczyć proces innowacji.

4. Pomiary jakości w procesie innowacji

Biorąc pod uwagę szeroki zakres pomiarów prowadzonych w organizacji zarządzanej procesowo można rozważyć wykorzystanie technik monitorowania i doskonalenia systemu zarządzania jakością w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu procesem innowacji.

Do przykładowych pomiarów jakości należą:

- pomiar i monitorowanie zadowolenia klienta wewnętrznego i zewnętrznego,
- pomiar i monitorowanie procesów,
- pomiar i monitorowanie wyrobów i/lub usług,
- audyty wewnętrzne i zewnętrzne,
- samoocena.

Wyniki badania poziomu zadowolenia klienta, a także dane na temat procesów i wyrobów, w tym także niezgodnych, oceny efektów realizacji celów jakościowych, wyników z audytów, czy też ocen podjętych działań korygujących i zapobiegawczych mogą być wykorzystane w procesie planowania innowacji, jako źródło informacji o potrzebie jej wprowadzenia. Obserwacje przeprowadzone w przedsiębiorstwie, w którym od lat działa system zarządzania jakością, pozwoliły na krótki opis związku między wyżej wymienionymi działaniami, a procesem innowacji.

Przeprowadzone w analizowanym przedsiębiorstwie badania zadowolenia klienta z wykorzystaniem odpowiednio zmodyfikowanego kwestionariusza Servperv wykazały słaby punkt firmy, jakim okazała się nisko oceniona jakość pakowania wyrobów. Na podstawie tej informacji rozpoczęto szczegółowe analizy problemu, co w efekcie doprowadziło do pełnej diagnozy sytuacji, a następnie do decyzji o wprowadzeniu poważnych zmian w systemie pakowania wyrobów. Zmiany te ostatecznie okazały się innowacyjne zarówno z punktu widzenia procesu produkcyjnego przedsiębiorstwa, jak i klienta. Na pewno nie zostałyby wprowadzone gdyby nie sygnał „odczytany” z wyników przeprowadzonego badania, gdyż poza nim w firmie nie pojawiły się żadne informacje, np. w postaci formalnych reklamacji, z których wynikałaby potrzeba zmian w pakowaniu wyrobów.

Jak pokazano wcześniej na przykładzie badania zadowolenia klienta, dla inicjowania procesu innowacji, mogą być także przydatne wyniki analiz w zakresie funkcjonowania procesów oraz monitorowania i pomiarów wyrobów. W tym celu stosowane są różnego rodzaju wskaźniki, których wachlarz jest bardzo szeroki i musi być indywidualnie dostosowany do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa. Przykładem stosowanych narzędzi jest analiza niezawodności i wydajności procesów, ocena stopnia realizacji ich celów, ocena jakości wyrobów lub usług, analiza reklamacji, ocena zdolności jakościowej procesów i maszyn, czy też ocena dostawców.

Znaczącą rolę w procesie oceny mocnych i słabych stron organizacji w tym realizacji przez nią procesów innowacji odgrywają audyty wewnętrzne. Dają one wiedzę o sytuacji w poszczególnych komórkach organizacyjnych firmy i/lub jej procesów. Ich oceny mogą ułatwić np. podejmowanie decyzji o tym, która komórka organizacyjna lub który zespół ludzi jest w stanie zrealizować określone zadania. Podobną rolę mogą również spełniać audyty zewnętrzne – drugiej strony (np. audyt u dostawcy) oraz trzeciej strony, przydatne w planowaniu działań związanych z testowaniem oraz upowszechnianiem innowacyjnego rozwiązania. Ponadto niezgodności lub spostrzeżenia zidentyfikowane podczas audytu

wymagają wprowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych, które w niektórych przypadkach także można potraktować jako źródło innowacji, zwłaszcza, jak wynika z obserwacji, innowacji organizacyjnych. Oprócz identyfikacji źródeł potencjalnych usprawnień celem audytu może być także ocena wprowadzanych zmian, co oznacza, że audyt może być wykorzystany jako technika wspomagająca ocenę zrealizowanych już zadań. Po jego przeprowadzeniu można np. podjąć decyzję o zakończeniu kolejnego zadania w procesie innowacji lub o konieczności jego powtórzenia, czy też całkowitej zmiany sposobu realizacji. Aby takie zastosowanie było możliwe konieczne jest jednak umiejętne określanie do czego na danym etapie zmierzamy, jakie są nasze wymagania i/lub standardy.

Ciekawe zastosowanie w zarządzaniu procesem innowacji może znaleźć samoocena przedsiębiorstwa, która ma na celu określenie poziomu jego innowacyjności, a także punktów wymagających wprowadzenia zmian i udoskonaleń.

5. Projekt karty procesu innowacji

Biorąc pod uwagę omówione wymagania, w zarządzaniu procesem można wykorzystać narzędzie, jakim jest karta procesu. Projekt karty, będącej wynikiem procesowej analizy działań związanych z zarządzaniem innowacjami, przeprowadzonej w średniej wielkości przedsiębiorstwie produkcyjnym przedstawiono w tabeli 1. Karta zawiera takie informacje o procesie, jak:

- właściciel, typ i cele procesu,
- wejście i wyjście procesu,
- dostawcy i odbiorcy procesu,
- procedury związane z procesem,
- mierniki stosowane w ocenie procesu.

Integracja procesu innowacji z wykorzystaniem podejścia procesowego oznacza, że proces ten przestaje być zbiorem działań podejmowanych przez jednorazowo wskazanych pracowników, co jest często spotykane w małych i średnich przedsiębiorstwach, lecz zaczyna być realizowany pod przewodnictwem specjalnie wyznaczonej do tego osoby – właściciela procesu, który jest odpowiedzialny za wszystkie etapy tego procesu. Podejście procesowe wyklucza jednocześnie wykonywanie wszystkich zadań związanych z zarządzaniem innowacjami przez indywidualnych pracowników. Podstawowym ogniwem staje się tutaj zespół, złożony z pracowników komórek organizacyjnych związanych z wprowadzanymi zmianami [3]. Na ich czele stoi właściciel procesu.

Oprócz tego, zgodnie z zasadami podejścia procesowego określono wejście procesu, w którym mogą się także znaleźć decyzje kierownictwa firmy podjęte po audycie systemu zarządzania jakością lub podczas jego przeglądu. Obydwa te działania wynikają z wymagań systemowych i mają na celu samoocenę organizacji oraz jej doskonalenie. Jeśli firma poważnie traktuje te narzędzia może wykorzystać je w dużo szerszym kontekście niż tylko związany z systemem jakości obowiązek wynikający z normy. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001 podczas przeglądu analizie należy poddać:

- informacje dotyczące wyników przeprowadzonych audytów,
- reklamacje klientów,
- wyniki badania poziomu satysfakcji klientów,
- informacje dotyczące skuteczności procesów,
- informacje dotyczące zgodności usługi z wymaganiami,
- informacje dotyczące realizacji działań korygujących i zapobiegawczych,

- informacje dotyczące podjętych działań w wyniku wcześniejszych przeglądów zarządzania,
- informacje o zmianach mogących wpłynąć na system zarządzania jakością,
- zalecenia dotyczące doskonalenia,
- politykę jakości.

Tak szeroki zakres danych wejściowych sprawia, że rezultatem przeglądu mogą być ważne decyzje związane z wszystkimi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie. Mogą one inicjować przede wszystkim innowacje organizacyjne, ale nie są wykluczone także innowacje produktowe.

Bez względu na źródło innowacji, to inicjatywa pracowników, kierownictwa, klientów czy też dostawców uruchamia proces innowacji. W jego wyniku powstaje innowacja produktowa, procesowa, organizacyjna lub marketingowa, która jest tzw. wyjściem procesu. W literaturze, w ramach systemu zarządzania innowacjami, wyróżnia się [9]:

- proces preparacji innowacji – ukierunkowany na pobudzanie kreatywności pracowników oraz poszukiwanie inspiracji i źródeł pomysłów,
- proces wdrożenia innowacji – obejmujący realizację działań związanych z urzeczywistnieniem przyjętego pomysłu,
- proces eksploatacji innowacji – związany z jej użytkowaniem, doskonaleniem oraz komercjalizacją.

Taka struktura działań skłania do zaproponowania procedur, które mogą określić sposób postępowania w kolejnych etapach omawianego procesu. Przykładem takich procedur mogą być:

- pozyskiwanie, ocena i wybór innowacji,
- projektowanie nowych wyrobów/usług,
- badanie nowych wyrobów/usług,
- wdrażanie i eksploatacja innowacji.

Stworzenie konkretnego algorytmu postępowania w kolejnych etapach procesu pozwala na usystematyzowanie i uporządkowanie poszczególnych działań. Obniża też ryzyko pojawienia się błędów w postaci pominięcia lub powtarzania czynności wchodzących w ich zakres.

W karcie określono także dostawców procesu, do których należą pracownicy firmy, w tym jej kierownictwo oraz klienci i dostawcy. Odbiorcami procesu bezpośrednio są klienci korzystający z nowego wyrobu lub usługi, ale także pracownicy i kierownictwo firmy czerpiący korzyści z zysku płynącego z wdrożonej innowacji lub z innych jej pozytywnych efektów.

W karcie procesu zaproponowano także mierniki stosowane do oceny procesu innowacji. Można podzielić je na następujące grupy:

- związane z produktem, np.: procentowy udział sprzedaży nowych produktów,
- związane z procesem, np.: czas rozwoju innowacyjnego produktu,
- związane z pracownikami, np.: liczba zgłaszanych pomysłów przez pracowników.

Do mierników związanych z produktem należą:

- procentowy udział sprzedaży nowych produktów,
- procentowy udział produktów chronionych prawem patentowym,
- liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w porównaniu z konkurencją,
- liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w odniesieniu do planu.

Do proponowanych mierników związanych z procesem należą:

- możliwości procesu produkcyjnego pod względem zastosowania nowych

- technologii,
- czas rozwoju innowacyjnego produktu,
- liczba usprawnień wprowadzanych w procesach.

Tab. 1. Projekt karty procesu innowacji

Nazwa procesu: Proces Innowacji		Symbol: PI
Właściciel procesu	Osoba wyznaczona przez najwyższe kierownictwo – Menedżer innowacji	
Typ procesu	Proces zarządczy	
Cele procesu	Poszukiwanie, opracowywanie i wdrażanie innowacji	
Procedury	Projektowanie nowych wyrobów/usług Badanie nowych wyrobów/usług Pozyskiwanie, ocena i wybór innowacji Wdrażanie i eksploatacja innowacji	
Wejście	Inicjatywy kadry kierowniczej Inicjatywy pracowników Informacje od klientów Informacje od dostawców Decyzje podjęte na podstawie wyników audytu systemu zarządzania jakością Decyzje podjęte podczas przeglądu systemu zarządzania jakością	
Wyjście	Innowacja produktowa, procesowa, organizacyjna lub marketingowa	
Dostawcy	Kierownictwo firmy Kierownicy Działów Pracownicy Klienci Dostawcy	
Odbiorcy	Kierownictwo Pracownicy Klienci	
Mierniki	Procentowy udział sprzedaży nowych produktów Procentowy udział produktów chronionych prawem patentowym Liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w porównaniu z konkurencją Liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w odniesieniu do planu Możliwości procesu produkcyjnego pod względem zastosowania nowych technologii Czas rozwoju innowacyjnego produktu Liczba usprawnień wprowadzanych w procesach Liczba zgłaszanych pomysłów przez pracowników Odsetek pomysłów zaakceptowanych do realizacji Odsetek pomysłów zakończonych wdrożeniem	

Źródło: opracowanie własne

Mierniki związane z pracownikami, to:

- liczba zgłaszanych pomysłów przez pracowników,
- odsetek pomysłów zaakceptowanych do realizacji,
- odsetek pomysłów zakończonych wdrożeniem.

Mierniki zaproponowane w karcie procesu mogą być także przydatne w ocenie poziomu innowacyjności całej organizacji, zwłaszcza w przypadku małych i średnich firm.

6. Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule koncepcja zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu procesem innowacji jest wynikiem analizy zmian, jakie zachodzą aktualnie w otaczającej nas rzeczywistości gospodarczej. Przedsiębiorstwa chcące się rozwijać i pozyskiwać nowych klientów potrzebują nowych pomysłów, efektywnych zmian oraz innowacji, zarówno w zakresie produktów, procesów, organizacji pracy oraz działań marketingowych. Warto wykorzystać do tego celu zasady zarządzania jakością, które wraz z wdrożeniami systemów zarządzania jakością stają się już standardem w działaniu polskich przedsiębiorstw. Niewątpliwie kryją one w sobie duży potencjał, który może służyć nie tylko doskonaleniu jakości w organizacji, ale także może być źródłem rozwoju jej innowacyjności. Przeprowadzona w artykule analiza działań wynikających z wdrożenia podejścia procesowego wskazuje, że może być ono wykorzystane do zarządzania procesem innowacji, zarówno w zakresie planowania i organizacji procesu, jak i w zakresie jego monitorowania. Narzędziem wspomagającym te działania mogą stać się pomiary jakości, które są istotnym elementem zarządzania procesowego.

Literatura

1. Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2006.
2. Brzeziński M. [red.]: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa, 2001.
3. Czop K., Leszczyńska A.: Podejście procesowe w zarządzaniu wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwie. [w:] Skrzypek E. [red.] Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa. Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2008.
4. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa, 1996.
5. Imai M.: Gemba kazein. Kaizen Institute, Warszawa, 2006.
6. Jurczyk-Bunkowska M.: Metoda planowania procesu innowacji dla małych przedsiębiorstw. Zarządzanie przedsiębiorstwem, nr 1, 2010, str. 14-25.
7. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001.
8. Kłos Z.: Próba klasyfikacji uwarunkowań innowacyjności w organizacjach. [w:] Skrzypek E. [red.] Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa. Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2008.
9. Łunarski J. [red.], Zarządzanie innowacjami. System zarządzania innowacjami, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2007.
10. O'Sullivan D., Dooley L.: Applying innovation. SAGE Publications, 2009.
11. Pachura A., Nitkiewicz T.: Badanie stanu innowacyjności opolskich MSP. Politechnika Opolska, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Opole, 2007.
12. PN-EN ISO 9001:2009 System zarządzania jakością – wymagania.

Dr inż. Aneta KUCIŃSKA – LANDWÓJTOWICZ
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax.: (0-77) 423 40 44
e-mail: a.kucinska@po.opole.pl