

Dagmara LEWICKA¹

**WSPIERANIE INNOWACYJNOŚCI PRACOWNIKÓW WYZWANIEM DLA
WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI – STUDIUM PRZYPADKU NA
PRZYKŁADZIE GRUPY ZPAS**

W artykule przedstawiono wyniki badań, które dotyczą analizy poszczególnych narzędzi polityki personalnej pod kątem wspierania innowacyjności w polskim przedsiębiorstwie – grupy ZPAS. Badaniu poddano także wybrane aspekty kultury organizacyjnej, w tym wyznawane w przedsiębiorstwie wartości wspierające innowacyjność. Zaprezentowano także Program Aktywności Pracowniczej, którego celem jest pobudzanie pracowników do tworzenia i zgłaszania innowacyjnych rozwiązań.

Słowa kluczowe: innowacyjność, ZPAS.

1. WPROWADZENIE

Tworzenie i wdrażanie innowacji stanowią warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na globalnym rynku w warunkach wzrastającej konkurencji². Innowacja stała się obowiązkowym pojęciem w strategii rozwijania przedsiębiorstw³.

Czynnikami sprzyjającymi innowacjom są różnego rodzaju bodźce, które pobudzają przedsiębiorstwo do stosowania różnego typu usprawnień. Innowacjom sprzyja stosowany w niektórych podmiotach gospodarczych innowacyjny system zarządzania. W tym systemie w działalność przedsiębiorstwa jest wkomponowany cały mechanizm tworzenia, rozwijania i promocji nowych pomysłów zapewniających mu stałą możliwość wprowadzania innowacji. Ważne jest przy tym stworzenie warunków umożliwiających elastyczne reagowanie na wszystkie sygnały rynku. W końcu jednym z najważniejszych ogniw w tym procesie są pracownicy gotowi podejmować wyzwania, ryzyko, angażować się w nowe projekty. W dobie gospodarki wiedzy to pracownicy stają się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W związku z tym coraz większa liczba badaczy koncentruje się na ludzkich aspektach innowacji, podkreślając znaczenie strategii, praktyk i procedur zarządzania zasobami ludzkimi w ich powstawaniu⁴.

Należy zauważyć, że jednym z najważniejszych aspektów innowacji jest to, że jest ona procesem ciągłym. Istotne więc jest, aby ciągle rozwijać potencjał umożliwiający firmie unikanie zagrożeń ze strony przełomowych rywali i wykorzystywać nowe szanse. Stawia to nowe wyzwania wobec menadżerów, którzy odgrywają znaczącą rolę w kreowaniu i wspieraniu innowacyjnych postaw pracowników⁵.

¹ Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH, Akademia Górniczo-Hutnicza.

² J. A. Johannessen, B. Olsen, G.T. Lumpkin, *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*, „European Journal of Innovation Management” 4/1 (2001), s. 20–31.

³ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 1994.

⁴ C.M. Lau, H.Y. Ngo, *The HR system, organizational culture, and product innovation*, „International Business Review” 2004/13, s. 685–703.

⁵ R.M. Kanter, *Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review” 2005/3, s.120–135.

2. CELE I METODA BADAWCZE

Celem artykułu jest identyfikacja narzędzi wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie ZPAS. Jest to rdzennie polska dynamicznie rozwijająca się firma operująca w sektorze wysokich technologii, działająca na polskim rynku od 37 lat. Wyroby Grupy ZPAS najczęściej stanowią teletechniczne zabezpieczenie nowoczesnych systemów telekomunikacyjnych, informatycznych i energetycznych. Firma szczyci się tym, że jej kapitałem jest nie tylko nowoczesny park maszynowy, ale również wysoko wyspecjalizowana, młoda i twórcza kadra nastawiona na innowacje, korzystająca z ponad trzydziestoletniego doświadczenia specjalistów pracujących w firmie od początku jej istnienia. Grupa ZPAS około 50% swoich wyrobów eksportuje do krajów Europy. Takie firmy, jak Ericsson, Siemens, Polkomtel, Europejski Ośrodek Badań Jądrowych CERN, stosują produkty ZPAS w opracowywanych przez siebie najnowocześniejszych rozwiązaniach.

Badania dotyczyły poszczególnych narzędzi polityki personalnej analizowanych z punktu widzenia wspierania innowacyjności w organizacji. Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury i analizy dotychczasowych wyników badań założono, że procedury personalne mogą znacznie wpływać na wspieranie proinnowacyjnego środowiska pracy oraz stymulować innowacyjne postawy w organizacjach. Przyjmując, że organizacja otrzymuje od pracowników to, za co nagradza, można się spodziewać, iż odpowiednio prowadzona polityka personalna przyczynia się do kształtowania pożądanych postaw w organizacji. Pod uwagę wzięto także aspekty związane z klimatem organizacyjnym firmy, przyjmując, że stanowi on niezbędny czynnik dla wspierania i kreowania innowacyjnych postaw. Wzięto także pod uwagę działalność innowacyjną pracowników w postaci wdrożonych zgłoszonych patentów i wniosków oraz ich aktywność w zakresie propagowania idei dzielenia się wiedzą, takie jak publikowanie w prasie branżowej na forach firmowych, prowadzenie bloga dotyczącego pracy, udział w konferencjach branżowych, dzieląc badanych pracowników na innowatorów i pracowników, którzy nie mają osiągnąć innowacyjnych. Opisano także program wspierania innowacyjności stosowany w firmie od 2005 r. wraz ze statystyką dotyczącą liczby wniosków zgłoszonych i wdrożonych.

W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety oraz wywiady z kluczowymi osobami w firmie odpowiedzialnymi za kreowanie polityki innowacyjności. W opracowaniu statystycznym zastosowano następujące metody: test U Manna-Whitneya test ANOVA służący do badania różnic pomiędzy średnimi w kilku grupach (cecha jakościowa i ilościowa), test niezależności chi-kwadrat Pearsona (w wypadku analizy zależności między dwiema cechami jakościowymi) oraz analizę korelacji liniowej Pearsona (w wypadku dwóch cech ilościowych).

3. OPIS PROGRAMU AKTYWNOŚCI PRACOWNICZEJ

W połowie 2005 r. w ZPAS uruchomiono Program Aktywności Pracowniczej (PAP). Działanie programu zainicjowano cyklem szkoleń całej załogi, ogłoszeniem regulaminu PAP oraz rozwieszeniem skrzynek zgłoszeniowych w wyznaczonych punktach firmy. Głównym celem PAP jest identyfikacja problemów, jakie występują w miejscu pracy, oraz ich efektywne rozwiązanie. Program daje możliwość identyfikacji problemów powodujących stratę czasu, obniżenie jakości i komunikowania ich osobom mogącym je rozwiązywać. Program Aktywności Pracowniczej gwarantuje, że żaden zgłoszony

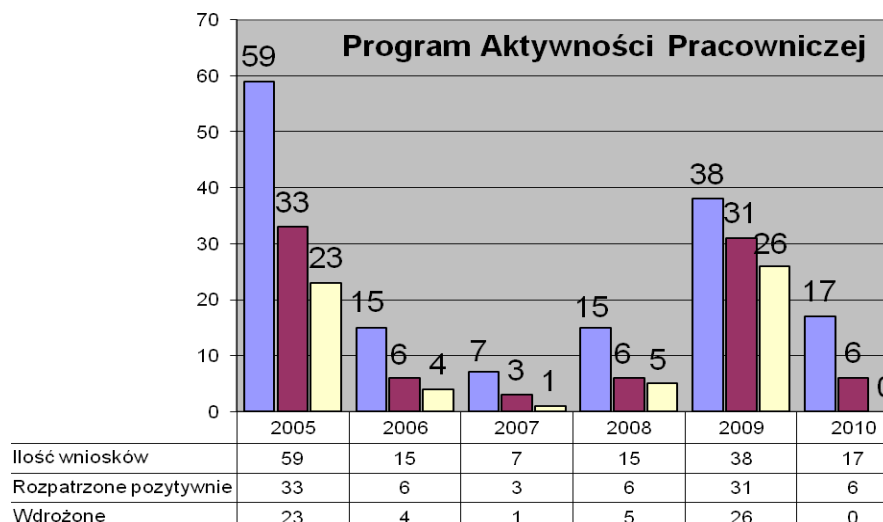
problem nie zostanie zignorowany, każdy wniosek zostanie rozpatrzony przez kompetentne osoby i po pozytywnym rozpatrzeniu wdrożony, gwarantuje również określenie terminu wdrożenia. W efekcie program ten pomaga poprawić produktywność, generuje oszczędności finansowe, poprawia jakość pracy i produktów.

Program Aktywności Pracowniczej wymaga funkcjonowania Spółki Komisji PAP, której zadaniem jest koordynowanie prac w ramach Programu, prowadzenie rejestru wniosków, udzielanie odpowiedzi wnioskodawcom, aktywizowanie pracowników do czynnego udziału w programie. Komisja PAP składa się z czterech osób, będących przedstawicielami głównych obszarów funkcjonowania Spółki, czyli technologii, produkcji, marketingu i jakości. Zajmuje się wstępną selekcją wniosków, asygnowaniem osób kompetentnych do rozwiązania problemów w nich zawartych oraz podejmuje decyzje o wdrożeniu wybranego rozwiązania.

Komisja PAP odpowiada za przestrzeganie prawidłowego funkcjonowania procedury, ustalanie osób opiniujących (ekspertów), które mają przedstawić sugestie rozwiązań. Komisja PAP odpowiada również za zaopiniowanie proponowanego rozwiązania, wdrożenie i rozliczenie propozycji, nadzór nad obiegiem treści zawartych w Zgłoszeniu, egzekwowanie obowiązujących terminów, ocenę przydatności propozycji dla potrzeb ZPAS, podjęcie decyzji o dalszych losach propozycji, wyznaczenie terminów i osób odpowiedzialnych za wdrożenie oraz nadzór nad wdrożeniem, przyznanie nagrody inicjatorowi rozwiązania.

Zgłoszenia do PAP składane są w skrzynkach z napisem „Program Aktywności Pracowniczej” umieszczonych na terenie Spółki. W każdą środę członek komisji PAP sprawdza zawartość skrzynek i rejestruje każde zgłoszenie, nadając mu numer w dokumencie Rejestr Wniosków Komisji PAP. Komisja po analizie treści zgłoszenia wstępnie określa, czy przedstawiony problem lub sugestia rozwiązania nadaje się do dalszej pracy nad nim oraz wyznacza najbardziej kompetentną (eksperta) osobę lub komórkę organizacyjną Spółki, aby przedstawić sugestię rozwiązania problemu lub ocenić daną propozycję. Następnie przesyła zgłoszenie do tej osoby, o czym powiadamia autora wniosku. Osoba opiniująca, do której przesłano zgłoszenie, przedstawia propozycję rozwiązania problemu lub opiniuje zasugerowane przez pracownika rozwiązanie. Po otrzymaniu odpowiedzi od osoby opiniującej Komisja przeprowadza analizę propozycji rozwiązania, po czym podejmuje decyzję o wdrożeniu lub odrzuceniu propozycji. Jeżeli decyzja jest pozytywna, Komisja wyznacza osobę odpowiedzialną za wdrożenie i termin wdrożenia. O podjętej decyzji powiadamia autora. Osoba odpowiedzialna wyznaczona przez Komisję nadzoruje terminowe wdrożenie propozycji. Po wdrożeniu szacuje uzyskane efekty i przesyła informację o wdrożeniu i uzyskanych efektach. Na rysunku 1 pokazano zestawienie ilości zgłoszonych i wdrożonych wniosków w ramach programu PAP w kolejnych latach.

Rys. 1 Zestawienie liczby zgłoszonych i wdrożonych wniosków w ramach programu PAP w kolejnych latach



Źródło: opracowanie własne

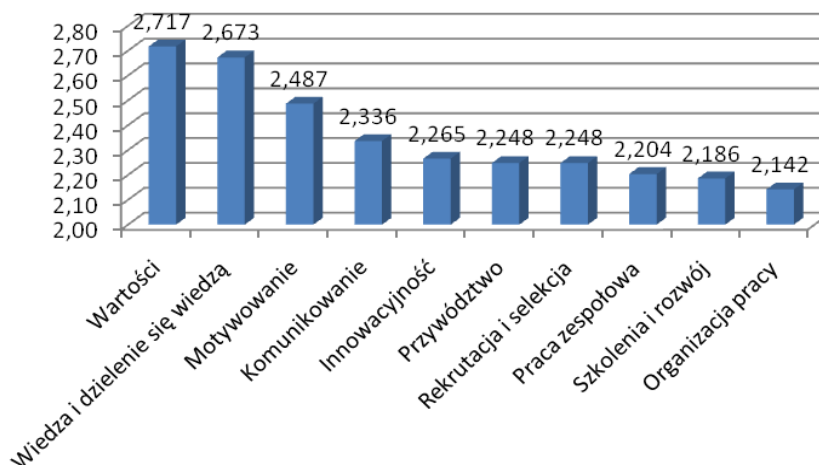
4. OPIS BADANEJ GRUPY

W badaniu wzięło udział 113 pracowników. Spośród nich 43% ma wykształcenie wyższe, 42% wykształcenie średnie, pozostali wykształcenie zawodowe. Większość badanych to osoby w wieku 25–45 lat (61%), powyżej 46 lat (34%) i 4,6% miało poniżej 25 lat. Badani legitymują się dość długim stażem w firmie, co prawdopodobnie jest spowodowane także niewielką liczbą alternatyw na lokalnym rynku pracy. Aż 34% pracowników pracuje w firmie 19 lub więcej lat, 9–18 lat pracuje 18% badanych, 35% – 3–8 lat, pozostali – poniżej 3 lat. Ze względu na zajmowane stanowisko największą grupę stanowią specjaliści – 41%, kadra kierownicza 12%, pozostali to pracownicy produkcji i administracji. Pracownicy wyjeżdżający służbowo stanowią przeszło połowę badanej grupy 55%, w tym 11% wyjeżdża na 10 i więcej wyjazdów rocznie. Wśród badanych 14% uczestniczy w pracach zespołu Lean Management. Tyle samo badanych jest członkami PAP, który ma na celu zbieranie i ocenę wniosków dotyczących propozycji usprawnień w firmie. W ciągu ostatnich 3 lat 40% badanych zgłosiło wnioski do PAP, natomiast 5% może poszczycić się opracowaniem pomysłów chronionych patentem.

5. REZULTATY BADAWCZE

W pierwszej kolejności uzyskano opinie pracowników firmy na temat realizacji poszczególnych aspektów polityki wspierającej innowacyjność. Analiza wyników umożliwiła przedstawienie hierarchii oceny przez respondentów badanych obszarów (badani oceniali przedstawione obszary w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak, 5 – tak).

Rys. 2. Hierarchia oceny badanych obszarów



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przedstawionych wyników można stwierdzić, że zdaniem większości badanych badane obszary są realizowane w firmie najwyżej w stopniu średnim. W następnej kolejności zostaną omówione przedstawione obszary.

6. WARTOŚCI ORGANIZACYJNE

Najwyżej oceniono realizowanie wartości organizacyjnych wspierających innowacyjność w firmie. Niestety najwyższe wyniki w tym obszarze uzyskano w odpowiedzi na pytania dotyczące oczekiwań wobec pracowników w zakresie wykazywania kompetencji, takich jak elastyczność i adaptacja do zmian (średnia w skali 1-5 wynosi 4,58), oczekiwanie kreatywności (4,31) i inicjatywy (4,12). Zakładając, że oczekiwania przełożonych wpływają na zachowania pracowników, można przypuszczać, iż przyczyniają się one do kreowania atmosfery wspierającej innowacyjność. Klimat organizacyjny, będący czymś w rodzaju powierzchni kultury, tłem dla działań w organizacji, jest tym bardziej istotny, że świadomie postrzegają go uczestnicy organizacji. Większość autorów przyznaje, że atmosfera może wpływać na produktywność, kreatywność, nastawienie na klienta, dlatego każda organizacja powinna się starać stworzyć taką atmosferę sprzyjającą jej sukcesowi⁶. Barnard⁷ wskazuje, że atmosfera organizacyjna wpływa na wiele decyzji pracowników dotyczących partycypacji, produktywności czy zmiany pracodawcy. Elementami, które z pewnością kreują atmosferę wspierającą innowacyjność, są przekonania pracowników, że firma wspiera ich działania innowacyjne (średnia 3,68) i że nowe pomysły są w firmie akceptowane (3,61).

⁶ W. Kim, R. Mauborue, *Fair Process: Management in the Knowledge Economy*, „Harvard Business Review” 81/1 (2003), s. 127–136.

⁷ J. Barnard, *The Workplace Environment: What Do Technical Workers Want?*, „Industrial Management” 39/5 (1997), s. 14–16.

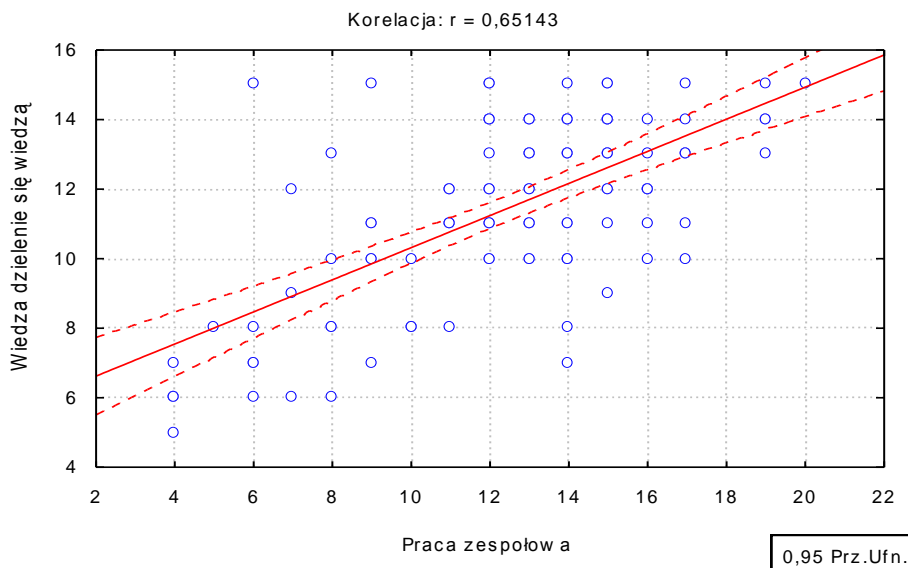
Większość badanych nie jest jednak pewna, czy w firmie ponoszenie ryzyka jest akceptowane, jeszcze mniejsza grupa badanych wskazuje, że pracownicy decydują się na podjęcie ryzyka (5,3% odpowiedzi tak, 26% raczej tak).

7. DOSTĘP DO WIEDZY

Kolejnym obszarem najwyżej ocenionym przez badanych jest obszar związany z wiedzą, swobodnym dostępem do niej i dzieleniem się wiedzą w firmie. Większość pracowników wskazuje, że w firmie istnieje swobodny dostęp do wiedzy (średnia 3,5). Interesująca jest także tendencja potwierdzona także w badaniach innych grup, że pracownicy spostrzegają siebie jako bardziej skłonnych do dzielenia się wiedzą (średnia 4,46) niż swoich kolegów (średnia 3,49). Swobodny dostęp do wiedzy jest niezwykle istotnym elementem wspierania innowacyjności w codziennej pracy. Z jednej strony pracownicy powinni być zachęceni do dzielenia się swoją wiedzą, a warunkiem ukształtowania takich postaw jest nastawienie na współpracę w przedsiębiorstwie i przekonanie, że na przykład utrata monopolu na wiedzę nie zagrozi pozycji pracownika. Z drugiej strony samo przedsiębiorstwo powinno wspierać ideę wymiany informacji i wiedzy między pracownikami, umożliwiając im odbywanie częstych spotkań oraz zapewniając odpowiednią infrastrukturę do spotkań wirtualnych (na przykład spotkań zdalnych typu web-konferencja), a także oferując dostęp na przykład do komunikatorów, serwisów oraz portali społecznościowych.

Tezę tę potwierdza zidentyfikowany związek pomiędzy opiniami na temat pracy zespołowej a dostępem do wiedzy i dzieleniem się wiedzą.

Rys. 3 Wykres rozrzutu pomiędzy pracą zespołową a dostępem do wiedzy i dzieleniem się wiedzą



Źródło: opracowanie własne

Współczynnik korelacji jest wysoki – $r = 0,65$, co oznacza, że w 65% odpowiedzi opinie na temat tych dwóch obszarów się pokrywają i modelują się nawzajem. Respondenci wyrażający przekonanie o wysokim poziomie pracy zespołowej w firmie wskazują także na wysoki poziom dostępności do wiedzy i dzielenia się wiedzą. W związku z tym można przypuszczać, że nisko oceniony obszar współpracy w firmie może negatywnie wpływać na opinie pracowników związane z procesem dzielenia się wiedzą

8. SYSTEM MOTYWOWANIA

W firmie ZPAS ponad połowa pracowników uważa, że w firmie istnieje znany wszystkim system motywowania promujący działania innowacyjne (średnia udzielonych odpowiedzi 3,28) oraz że innowacyjność jest nagradzana (3,55). Jednak aż 1/3 pracowników uważa, że taki system raczej nie istnieje. Nieco mniej badanych, ponieważ jedynie 23%, uważa, że innowacyjność jednak raczej nie jest nagradzana.

W tabeli 1 zaprezentowano, jakich nagród pracownicy firmy mogą się spodziewać za zgłaszanie innowacyjnych rozwiązań.

Tabela 1. Nagrody jakich mogą się spodziewać pracownicy za zgłaszanie innowacyjnych pomysłów

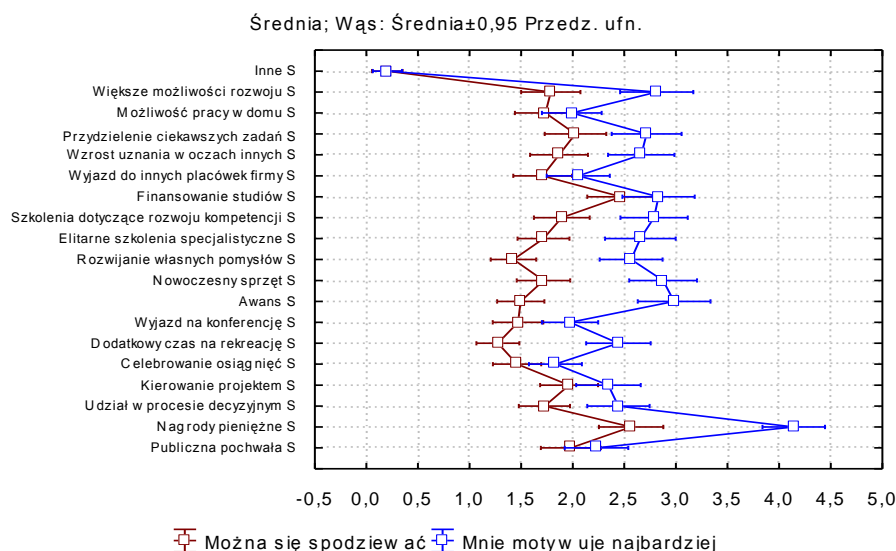
Nagroda	Można się spodziewać					
	Brak odpowi edzi	1	2	3	4	5
Publiczna pochwała	17,7	31,9	14,2	15,0	13,3	8,0
Nagrody pieniężne	12,4	20,4	17,7	14,2	18,6	16,8
Udział w procesie decyzyjnym	19,5	29,2	24,8	15,9	7,1	3,5
Kierowanie projektem	22,1	21,2	16,8	22,1	13,3	4,4
Celebrowanie osiągnięć	23,9	37,2	16,8	15,0	5,3	1,8
Dodatkowy czas na rekreację	23,0	46,0	18,6	7,1	3,5	1,8
Wyjazd na konferencję	23,0	41,6	13,3	13,3	5,3	3,5
Awans	21,2	36,3	24,8	8,8	7,1	1,8
Nowoczesny sprzęt	22,1	29,2	18,6	18,6	8,0	3,5
Otrzymanie możliwości na przeznaczenie części swojego czasu pracy na	23,0	38,1	19,5	13,3	5,3	0,9

rozwijanie pomysłów						
Elitarne szkolenia specjalistyczne	20,4	30,1	21,2	17,7	7,1	3,5
Szkolenia dotyczące rozwoju kompetencji	19,5	28,3	14,2	23,9	9,7	4,4
Finansowanie studiów	20,4	16,8	8,8	16,8	23,9	13,3
Wyjazd do innych placówek firmy	23,0	36,3	9,7	15,9	8,0	7,1
Wzrost uznania w oczach innych	23,0	23,9	17,7	19,5	10,6	5,3
Przydzielenie jeszcze ciekawszych zadań, projektów	23,9	19,5	15,0	19,5	15,9	6,2
Możliwość pracy w domu	23,0	37,2	9,7	11,5	10,6	8,0
Większe możliwości rozwoju	26,5	25,7	11,5	18,6	14,2	3,5
Inne	90,3	6,2	0,0	1,8	0,0	1,8

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli wynika, że najczęstszymi nagrodami za aktywność innowacyjną są finansowanie studiów i nagrody finansowe (tak twierdzi około 1/3 badanych), a także w dalszej kolejności przydzielanie ciekawych zadań, projektów, możliwość pracy w domu oraz publiczna pochwała i wzrost uznania w oczach współpracowników. Jednocześnie duża grupa badanych (także co najmniej 1/3) nie spodziewałaby się tego rodzaju nagród. Badanych zapytano także, jakie nagrody za działalność innowacyjną byłyby przez nich pożądane. Na rysunku 4 zaprezentowano rozbieżności w tym zakresie.

Rys. 4. Wykres ramkowy średnich ocen motywatorów spodziewanych w odniesieniu do pożądanych motywatorów. (najbardziej motywujących)



Źródło: opracowanie własne

W przeprowadzonym teście U Manna-Whitneya zidentyfikowano znaczne różnice w zakresie stosowanych i pożądanych motywatorów. Największa rozbieżność występuje w zakresie nagrody pieniężnej ($p = 0,000000$), dodatkowego czasu na rekreację ($p = 0,000000$), możliwości przeznaczenia części czasu pracy na rozwijanie własnych pomysłów ($p = 0,000000$), awansu ($p = 0,000000$) oraz zakupu nowoczesnego sprzętu ($p = 0,000001$). Wyniki w sekcji „motywują mnie” kontrastują z wynikami w sekcji można się spodziewać i odzwierciedlają dychotomię pomiędzy motywatorami oferowanymi pracownikom, a tymi najbardziej przez nich pożądanymi. Można więc przypuszczać, że zaobserwowana różnica może sprawiać, że pracownicy nie są w pełni motywowani do innowacyjności.

Na podstawie badań zidentyfikowano także statystycznie istotną różnicę w odniesieniu do wykształcenia. Test wykazał zależność w wypadku celebrowania osiągnięć $p < \alpha$ ($p = 0,008942$), co oznacza, że im wyższe wykształcenie ma respondent, tym bardziej oczekuje celebrowania innowacyjnych osiągnięć. Zidentyfikowano jedną statystycznie istotną różnicę w odniesieniu do płci respondentów. W teście wykazano zależność w wypadku oczekiwania większych możliwości rozwoju $p < \alpha$ ($p = 0,036783$). Kobiety wyrażają znacznie mniejszą rozbieżność w tym zakresie niż mężczyźni. Można to interpretować w ten sposób, że kobiety wyrażają mniejsze oczekiwania związane ze szkoleniem i rozwojem niż mężczyźni.

Na podstawie badań zidentyfikowano także dwie statystycznie istotne różnice w odniesieniu do stażu pracy w firmie. W teście wykazano zależność w wypadku awansu $p < \alpha$ ($p = 0,023620$) oraz większych możliwości rozwoju $p < \alpha$ ($p = 0,014754$). Zarówno w wypadku awansu, jak i większych możliwości rozwoju największe różnice wystąpiły w grupie pracowników o stażu poniżej 3 lat pracy w firmie. Pracownicy z dłuższym stażem

odczuwają tę rozbieżność w znacznie mniejszym stopniu, a pracownicy ze stażem powyżej 19 lat nie odczuwają jej prawie wcale. Na podstawie badań zidentyfikowano dwie statystycznie istotne różnice w odniesieniu do obecnego stanowiska pracy. W teście wykazano zależność w wypadku celebrowania osiągnięć $p < \alpha$ ($p = 0,034018$) oraz wzrostu uznania $p < \alpha$ ($p = 0,025574$). Największa różnica zarówno w celebrowaniu osiągnięć, jak i wzroście uznania widoczna jest na stanowisku specjalisty. Rozbieżność ta jest znacznie mniejsza w wypadku menedżerów. Prawdopodobnie w ZPAS, jak i w większości przedsiębiorstw menadżerowie są lepiej motywowani niż pracownicy na innych stanowiskach. kategorii.

9. KOMUNIKOWANIE ZAŁOŻEŃ INNOWACJI

W obszarze komunikowania zadano pytania między innymi o to, czy pracownicy wiedzą, jak zgłaszać pomysły. Uzyskano bardzo wysoką średnią udzielonych odpowiedzi (4,40 w pięciostopniowej skali), co wskazuje na to, że pracownicy są dobrze poinformowani w tym zakresie. Większość pracowników deklaruje także, że wie, w jaki sposób mogą się przyczynić do wzrostu innowacyjności firmy (3,66) oraz że rozumieją komunikowaną w firmie wartość innowacji. Jednak około 20% pracowników nie jest tego świadoma (odpowiedzi nie, raczej nie). Większość pracowników wskazuje, że nie przedstawiono im przykładów działań innowacyjnych (58% odpowiedzi nie, raczej nie), a ponad 40% twierdziło, że informacje, takie jak misja, cele, zasady dotyczące wynalazczości, nie są łatwo dostępne dla pracownika. W dalszej analizie wykazano dwie istotne statystycznie zależności dotyczące tego obszaru. Im wyższe stanowisko, tym lepiej oceniano obszar komunikowania ($p = 0,000825$). Także przynależność do PAP sprawiała, że obszar ten oceniano istotnie wyżej ($p = 0,000825$). Zależność ta w ogóle nie dziwi. Menadżerowie, którzy także współtworzą politykę komunikowania się, z tego chociażby powodu są najlepiej poinformowani. Z kolei członkowie programu wspierającego innowacyjność, w większości wypadków menadżerowie, także powinni prezentować wyższy poziom wiedzy na ten temat.

10. KRYTERIA PRZEDSIĘBIORSTWA INNOWACYJNEGO

W badaniach przyjęto następującą definicję przedsiębiorstwa innowacyjnego: „Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację technologiczną: nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa”⁸.

W na pytanie, czy ZPAS jest przedsiębiorstwem innowacyjnym, 64,3% badanych odpowiedziało tak, raczej tak, a 16,9% – nie, raczej nie. Uzyskano średnią odpowiedzi 3,63. W analizie poszczególnych czynników do tego pytania dodano jeszcze 4 aspekty firmy innowacyjnej opisane w literaturze⁹: skłonność do ponoszenia ryzyka, wzrost uznania dla innowatorów, myślenie o przyszłości oraz tworzenie międzydziałowych zespołów do rozwiązywania problemów, wychodząc z założenia, że opinie pracowników o innowacyjności firmy powinny być zweryfikowane za pomocą innych jej

⁸ http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id.

⁹ S. Borkowska, *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Neweś, Dom Organizatora, Toruń 2008.

charakterystyk. Zgodnie z przypuszczeniem autorki na pytania testujące nie uzyskano tak wysokich średnich odpowiedzi. Szczególnie nisko oceniono międzydziałowe rozwiązywanie problemów (2,64) oraz skłonność do ponoszenia ryzyka (2,84). W dalszej analizie wykazano istotne różnice w zakresie oceny innowacyjności firmy. Im wyższe stanowisko zajmował badany, tym wyżej oceniał innowacyjność firmy ($p = 0,018591$), co może świadczyć o braku dostatecznego przepływu informacji w firmie.

11. PRZYWÓDZTWO ZORIENTOWANE NA INNOWACJE

Lider jest wzorem do naśladowania. Często ma największe doświadczenie zawodowe, buduje więc autorytet także na wiedzy eksperckiej. To, czy lider zdobędzie autorytet wśród kolegów, w dużym stopniu zależy od jego umiejętności menadżerskich i wyników pracy (na przykład dorobku w zakresie wynalazczości). Istotne jest więc, czy liderem w zespole jest utalentowany pomysłodawca, a także czy wspiera on pozostałych członków zespołu w ich pracy, czy zachęca ich do kreatywności.

Jak podkreśla Rosabeth Moss Kanter¹⁰, innowacyjność oparta na znalezieniu proporcji między eksploatacją (osiąganiem maksymalnych zysków z bieżącej działalności) a eksploracją (poszukiwaniem nowych źródeł dochodów) wymaga elastyczności i poświęcania ogromnej uwagi relacjom międzyludzkim. Autorka ta zwraca także uwagę na to, że innowacje co pewien czas zyskują rangę strategicznego czynnika wzrostu, ale każda faza entuzjazmu przynosi te same błędy popełniane przez menadżerów. Jej zdaniem, innowacje mogą się stać podstawowym czynnikiem sprawczym sukcesu, jeśli menadżerowie będą w stanie wyciągać wnioski z „lekcji, jakie daje im przeszłość”. Najczęstsze i powtarzane błędy to niedoinwestowanie i niedoceniaenie ludzkiej strony innowacji¹¹. Warto przyjrzeć się także результатам badań przeprowadzonych przez tę autorkę, z których wynika, że innowacyjni menadżerowie częściej przekonywali, niż wydawali polecenia, tworzyli zespół, zabiegali o zaangażowanie ze strony innych osób, chętnie dzielili się nagrodami i uznaniem. Tego rodzaju działania wspierają nie tylko innowacyjność, ale także w ogóle motywację do pracy. Powstaje więc konieczność wprowadzania zmian w modelach kompetencyjnych oraz w systemach szkolenia i rozwoju menadżerów.

Rosabeth Moss Kanter¹² podkreśla także, że innowacje, nawet te, które mają charakter ściśle techniczny, potrzebują silnych liderów o wybitnych uzdolnieniach w kierunku budowania więzi i komunikacji, którzy potrafią znaleźć partnerów we własnej lub obcej firmie.

W zakresie tego obszaru badanych zapytano, czy ich menadżerowie wspierają innowacyjność (średnia ocen 2,96), czy ich styl kierowania umożliwia kreatywne działania (średnia ocen 3,04) oraz czy menadżerowie otwarcie przekazują komunikują pracownikom oczekiwania odnośnie do innowacyjności (średnia ocen 2,80). Ponad 1/3 pracowników nie czuje się wystarczająco zachęcona do innowacyjności przez styl kierowania przełożonego i inne działania wspierające. Ta sama liczba respondentów wskazuje, że przełożeni otwarcie nie przekazują komunikują pracownikom oczekiwań w zakresie innowacyjności. Uzyskane rezultaty świadczą o istnieniu luki kompetencyjnej w zakresie kompetencji przywódczych. Znamienne jest to, że zachodzi statystycznie istotna

¹⁰ R.M. Kanter, *Innovation: The Classic Traps*, „Harvard Business Review” 84/11 (2006).

¹¹ R.M. Kanter, *Innowacje są specjalnością menadżerów średniego szczebla...*

¹² R.M. Kanter, *Innovation: The Classic Traps...*

zależność pomiędzy oceną tego obszaru a zajmowanym stanowiskiem. Im wyższe stanowisko zajmuje badany, tym lepiej ocenia aspekty przywództwa w firmie ($p = 0,036653$). Podobna zależność występuje w odniesieniu w wypadku przynależności do PAP. Osoby do niego przynależące wyżej oceniają przywództwo w organizacji ($p = 0,010459$).

12. POLITYKA SZKOLENIA

Badania miały na celu określenie, czy podejście do szkoleń w badanym podmiocie spełnia wymogi stawiane szkoleniom mającym na celu wspieranie innowacyjności. Przeszło 70% pracowników uważa, że szkoleniami objęta jest jedynie ich wybrana grupa. Jedynie 27% wskazuje, że na szkoleniach przedstawia się ciekawe przykłady, które pobudzają kreatywność, niewiele więcej badanych (30%) uważa, że na szkoleniach rozwiązuje się aktualne, realne problemy. Jedynie 35% badanych twierdzi, że są formułowane cele i oczekiwania w stosunku do szkoleń jako narzędzi wspierania innowacyjności, a także że w trakcie szkoleń dla menadżerów rozwijane są ich umiejętności wspierania innowacyjności podwładnych. Na podstawie przedstawionych wyników można stwierdzić, że szkolenia w firmie nie spełniają wielu wymogów stawianych szkoleniom jako narzędziom wspierania innowacyjności.

Ponadto wykryto zależność dotyczącą obszaru szkoleń i rozwoju w odniesieniu do stanowiska oraz przynależności do zespołu Lean Management i PAP. Im wyższe stanowisko, tym większe przekonanie badanych o możliwościach szkoleń i rozwoju w firmie ($p = 0,002891$). Pracownicy, którzy uczestniczą w zespołach Lean Management ($p = 0,011026$) i PAP ($p = 0,003860$), są przekonani, że mogą częściej się szkolić i bardziej rozwijać w obrębie struktur firmy niż pozostali pracownicy.

13. ANALIZA INNYCH ROZPATRYWANYCH OBSZARÓW.

Obszar rekrutacji i selekcji pracowników obejmował pytania dotyczące postępowania selekcyjnego i weryfikacji ich kompetencji. Jedynie 27% badanych uważa, że w trakcie postępowania selekcyjnego są poruszane kwestie innowacyjności i że umiejętności te są sprawdzane. Większa liczba badanych wskazuje, że od kandydatów oczekuje się kreatywności i innowacyjności (59%). W związku z tym można stwierdzić, że choć kompetencje te są pożądane, prawdopodobnie nie podejmuje się zbyt wielu proceduralnych działań na poziomie poszukiwania i selekcji kandydatów.

Istotne znaczenie dla pobudzania innowacyjności ma także możliwość decydowania o sposobie wykonywania pracy, a także czas przeznaczony na działalność innowacyjną i wsparcie w zakresie potrzebnych narzędzi. Jeżeli pracownik jest przeciążony pracą, to nie ma możliwości rozwijania własnych pomysłów. Większość pracowników firmy wskazuje, że ilość obowiązków ogranicza kreowanie nowych pomysłów (65% odpowiedzi tak, raczej tak). Co więcej, jedynie 29% jest przekonanych, że w wyniku zlecenia im pracy nad innowacją dostaną na to wydzielony czas, oraz 21%, że otrzymają niezbędne wsparcie materialne w postaci komputerów, pomieszczenia, środków na zakup potrzebnej literatury, licencji, oprogramowania.

Na podstawie analizy korelacji pomiędzy obszarami testem chi kwadrat (χ^2) niezależności Pearsona wskazano, że wszystkie zależności między obszarami są dodatnie i wszystkie współczynniki były istotne statystycznie $p < \alpha$. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu oceny w obrębie jednego obszaru wzrasta poziom oceny w obrębie

drugiego obszaru. Niektóre z tych zależności są bardzo silne, na przykład oceniany przez pracowników poziom innowacyjności jest w największym stopniu powiązany z wyznawanymi wartościami ($p = 0,74$), ocenami w zakresie pracy zespołowej ($p = 0,71$) oraz polityki szkolenia i rozwoju ($p = 0,67$).

14. PODSUMOWANIE

Przedstawione wyniki badań określają obszary i zagadnienia, które powinny się znaleźć w obszarze zainteresowania specjalistów do praw personalnych HR w firmach, budujących lub zamierzających budować swoją przewagę konkurencyjną na podstawie wiedzy i innowacjach.

Podsumowując, można stwierdzić, że badane obszary są realizowane w stopniu najwyższym. Najwyższe wyniki uzyskano w obszarze wartości wspierających innowacyjność. Zarówno przedstawione wyniki badań, jak i wyniki uzyskane poprzednio przez autorkę¹³ wskazują, że wartości są jakby podstawą dla kreowania proinnowacyjnych postaw. Na tej podstawie warto wdrożyć działania bardziej zorientowane na wspieranie innowacyjności, szczególną uwagę zwracając na motywowanie zarówno innowatorów, dostarczając im nagród, których oczekują, jak i pozostałych pracowników.

Bardzo wyraźnie wykazane w badaniu poczucie braku przyzwolenia na ponoszenie ryzyka, a tym samym popełnianie błędów może stanowić poważną barierę dla innowacyjności w badanym podmiocie.

Każdy etap procesu kadrowego powinien być zorientowany na stymulowanie działań innowacyjnych na podstawie starannie przemyślanych procedur selekcji, motywowania oraz szkolenia i rozwoju. Zgodnie z zasadą, że organizacja otrzymuje to, co nagradza, kluczowy w tym zakresie wydaje się odpowiednio skomponowany system wynagradzania obejmujący zarówno bodźce finansowe, jak i niefinansowe. Niezwykle istotna jest właściwa polityka motywowania do innowacyjności. Martwi to, że to właśnie specjaliści stanowiący trzon działań innowacyjnych w firmie nie czują się docenieni (istotna różnica w zakresie zarówno w celebrowania osiągnięć, jak i oczekiwania wzrostu uznania w wyniku działań innowacyjnych w stosunku do innych grup badanych).

Warto przytoczyć także rezultaty porównania wyników badań innowacyjnej polskiej firmy Grupy ZPAS z wynikami uzyskanymi w Laboratorium Oprogramowania IBM w Krakowie, która należy do czołówki innowacyjnych firm na świecie. Firma IBM może służyć za wzorzec, porównanie do niego innej organizacji może wskazać jej niedostatki lub obszary wymagające poprawy. Istnieją istotne statystycznie różnice na korzyść IBM w zakresie następujących analizowanych obszarów: dostępu do wiedzy i dzielenie się wiedzą ($p = 0,003663$), organizacji pracy ($p = 0,000180$), pracy zespołowej ($p = 0,000180$). Ponadto w Grupie ZPAS mniejsza liczba badanych udziela zdecydowanych odpowiedzi dotyczących poszczególnych obszarów. Wysokie wyniki są uzyskiwane w odpowiedziach na pytania o oczekiwania wobec pracowników bardziej niż w odniesieniu do podejmowanych konkretnych działań na rzecz wspierania innowacyjności.

Prowadzone badania są w trakcie realizacji, więc prawdopodobnie analizy kolejnych przedsiębiorstw dostarczą kolejnych informacji odnośnie wpływu działań w poszczególnych obszarach funkcji personalnej na innowacyjność przedsiębiorstw.

¹³ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach Polskich. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.

LITERATURA

- [1] Barnard J., *The Workplace Environment: What Do Technical Workers Want?*, „Industrial Management” 39/5 (1997), s. 14–16.
- [2] Borkowska S., *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. Glińska-Noweś A., Dom Organizatora, Toruń 2008.
- [3] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 1994.
- [4] Johannessen J. A., Olsen B., Lumpkin G.T., *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*, „European Journal of Innovation Management” 4/1 (2001), s. 20–31.
- [5] Kanter R.M., *Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review” 2005/3, s.120–135.
- [6] Kanter R.M., *Innovation: The Classic Traps*, „Harvard Business Review” 84/11 (2006).
- [7] Kim W., Mauborue R., *Fair Process: Management in the Knowledge Economy*, „Harvard Business Review” 81/1 (2003), s. 127–136.
- [8] Lau C.M., Ngo H.Y., *The HR system, organizational culture, and product innovation*, „International Business Review” 2004/13, s. 685–703.
- [9] Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach Polskich. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

SUPPORTING EMPLOYEES' INNOVATIVENESS, A CHALLENGE FOR CONTEMPORARY ORGANIZATIONS- A CASE STUDY ON THE EXAMPLE OF ZPAS

The paper presents the results of the research connected with the analysis of personnel policy tools for promoting innovation of employees in the native Polish enterprise ZPAS GROUP. Also particular aspects of corporate culture and corporate values were taken under examination. Moreover, the paper presents the system of fostering innovation, whose aim is to encourage employees to create and report innovative solutions.

Keywords: innovation, ZPAS.

DOI:10.7862/rz.2012.einh.11