Janusz Kraśniak
Maria Łukasiewicz

Pobudzanie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie

Wstęp

Innowacyjność przedsiębiorstw, a więc ich zdolność do wywoływania i wdrażania innowacji nabiera szczególnego znaczenia w obecnej niekorzystnej sytuacji gospodarczej naszego kraju. Innowacyjność traktowana jest coraz częściej jako jeden z ważniejszych czynników wzrostu produkcji ważniejszy niż np. kapitał, zasoby naturalne itp. i może stanowić szansę rozwoju przedsiębiorstwa warunkach gospodarki polskiej.

Efektywne tworzenie i wdrażanie innowacji umożliwia utrzymanie się na rynku i przeciwstawienie rosnącej konkurencji.

Wyrazem zrozumienia tej konieczności jest dostrzeganie problemu innowacji przez kierownictwo przedsiębiorstw dążących do wdrażania nowych produktów i usług oraz stwarzania dla nich rynków zbytu.

Szczególnego znaczenia nabiera problem włączenia pracowników niższych szczebli w proces innowacyjny w przedsiębiorstwie. Ułatwia to wprowadzanie wszelkich zmian i reakcje na wyzwania stające przed przedsiębiorstwem.

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie: jakie formy organizacyjne można wykorzystywać w przedsiębiorstwie dla pobudzenia pracowników do działalności innowacyjnej ?

Psychologiczne podstawy pobudzania działalności innowacyjnej

Pobudzanie działalności innowacyjnej pracowników przedsię-biorstwa wymaga odwołania się do ich indywidualnej motywacji. Skuteczność zastosowanych metod zależeć będzie od tego, w jakim stopniu nowy motyw –

potrzeba zachowań innowacyjnych – stanie się centralnym elementem ich indywidualnych hierarchii motywacyjnych.

Problemem zmiany motywu zajmował się McClelland [1].

Przegląd badań i teorii oraz doświadczenia z własnych działań szkoleniowych doprowadziły do stworzenia podstaw teorii nabywania motywu. Szereg wynikających z niej praktycznych wskazówek można wykorzystać przy tworzeniu systemów motywowania do działalności innowacyjnej.

Podstawą prezentowanego podejścia jest twierdzenie, że wszystkie motywy są wyuczone. Wokół przeżyć uczuciowych (które nie muszą być koniecznie związane z potrzebami biologicznymi) tworzą się z czasem wiązki oczekiwań lub skojarzeń, tworząc tzw. sieć skojarzeniową. Motywy są uczuciowo zabarwionymi sieciami skojarzeniowymi uporządkowanymi hierarchicznie ze względu na siłę lub znaczenie dla danej jednostki. Siła motywu (jego pozycja w indywidualnej hierarchii motywów) może być mierzona przez zliczenie liczby skojarzeń należących do danej wiązki w porównaniu z innymi skojarzeniami, jakie jednostka wyprodukowała w określonej liczbie zadań. Zmiana motywu polegałaby więc na przesunięciu pozycji danego motywu w górę hierarchii poprzez zwiększenie jego nasycenia (liczba skojarzeń) w porównaniu z innymi wiązkami. Poszukiwania technik zmiany motywu wymagały wykorzystania wiedzy psychologicznej dotyczącej uczenia się, osobowości, zmiany postaw, psychoterapii oraz mechanizmów szkolenia indywidualnego i grupowego. Stwierdzono, że usiłowania ukierunkowane na kształtowanie nowego motywu będą skuteczne, gdy:

1) jednostka ma dużo powodów, by uważać, że może, chce lub powinna ukształtować nowy motyw;

2) jednostka spostrzega, że kształtowanie motywu jest zgodne z wymaganiami rzeczywistości (i rozsądku);

3) jednostka dokładnie konstruuje pojęcia sieci skojarzeniowej definiującej motyw – prowadzi to do nieustannego myślenia w kategoriach nowego motywu (np. potrzeby innowacji);

4) jednostka jest w stanie w dużym stopniu objąć nowo ukształtowaną siecią konkretne czynności (czynność jest reprezentowana w sieci skojarzeniowej przez skojarzenia poprzedzające, towarzyszące i następujące po niej – więc objęcie czynności uczeniem się powiększa sieć skojarzeniową dzięki czemu wzrasta liczba sygnałów mogących pobudzać sieć);

5) jednostka będzie w stanie powiązać świeżo skonstruowane pojęcie motywu ze zdarzeniami ze swojego codziennego życia;

---

[1] **D. McClelland**, W kierunku teorii nabywania motywu, [W:] Zachowanie człowieka w organizacji. Pr. zbior. pod red. **L.L. Cummings, W.E. Scott.** PWN, Warszawa 1983, cz. I, s. 83–100.

6) jednostka będzie spostrzegać świeżo skonstruowane pojęcie motywu jako udoskonalenie obrazu „ja" i na podstawie własnego doświadczenia będzie je tak traktować;

7) jednostka będzie spostrzegać świeżo skonstruowane pojęcie motywu jako coś bardziej wartościowego od przyjętych wartości kulturowych i na podstawie własnego doświadczenia będzie tak je traktować (często nieświadome, uwarunkowane kulturowo skojarzenia dotyczące „ja" skutecznie blokują powstanie nowej sieci skojarzeniowej);

8) jednostka angażuje się w osiąganie konkretnych celów życiowych związanych ze świeżo ukształtowanym motywem oraz rejestruje swoje postępy w ich realizacji (korzystny wpływ konkretnego sprzężenia zwrotnego na uczenie się) – pozwala to na bardziej długotrwałe pobudzanie nowo ukształtowanej sieci skojarzeniowej, co prowadzi do większego jej wpływu na myślenie i działanie jednostki;

9) jednostka czuje się ciepło, ale szczerze popierana i szanowana przez innych, jako osoba zdolna do pokierowania przyszłym swoim zachowaniem i do nadania mu wybranej przez siebie orientacji – czyli dużą rolę podczas kształtowania nowego motywu odgrywa atmosfera interpersonalna;

10) otoczenie podkreśla znaczenie badania „ja" oraz stwarza do takiego badania miejsce poza rutyną codziennego życia – odsunięcie jednostki na jakiś czas od codziennego toku zajęć powinno zmniejszyć przeszkadzające skojarzenia, uwydatnić nowe przeżycie poprzez kontrast z życiem codziennym oraz utrudnić posługiwanie się zwykłymi sposobami obrony;

11) nowy motyw jest dowodem przynależności do nowej grupy odniesienia – grupa poddana działaniom zmierzającym do zmiany motywu powinna mieć możliwość dalszego wspólnego działania wzmacniającego poczucie wspólnego doświadczenia.

Autorzy prezentowanego podejścia wychodzą z założenia, że jedynym rodzajem zmiany motywu, która może być trwała lub mieć znaczenia jest taka zmiana, na jaką dana osoba sama się decyduje i nad jaką sama pracuje. Kształtowanie się nowego motywu nie powinno polegać na krytykowaniu przeszłych zachowań jednostki i ukierunkowaniu jej przyszłych wyborów, ale na dostarczaniu jej informacji i wsparcia emocjonalnego, które pomogą jej w konfrontacji z własnym „ja". Najskuteczniejsze według McClellanda są krótkie, intensywne szkolenia poza miejscem pracy, prowadzone przez cieszących się autorytetem specjalistów, w grupach złożonych z ludzi, którzy na codzień ze sobą pracują. Źródłem zmiany w zachowaniu jest zmiana w myśleniu, głębokie przekonanie jednostki co do słuszności nowych idei. Istotne jest również to, co dzieje się po zakończeniu szkolenia. Jeżeli nie będą stworzone warunki pozwalające na bardzo intensywne wykorzystanie zdobytych niedawno wiadomości i umiejętności, to nastąpi powrót do starych nawyków.

Celem działań zmierzających do nabywania motywu jest taka zmiana „ja", czyli skojarzeń związanych z własną osobą, by pożądane zachowania były

uznane za własne. Jednak wzbudzenie motywacji do zachowań innowacyjnych nie jest wystarczającym warunkiem pobudzania takiej działalności w przedsiębiorstwie. Badania wyraźnie wskazują na interakcję osobowości i sytuacji jako czynnik w największym stopniu wyjaśniający zachowania ludzi.[2] Działania w przedsiębiorstwie powinny więc obejmować szkolenie pracowników oraz stwarzanie nowych rozwiązań organizacyjnych umożliwiających praktyczne wykorzystanie nowych umiejętności pozwalających pracownikom na realizację nowego „ja". Podstawą zachowań innowacyjnych jest twórcze nastawienie do wykonywanych zadań. Trening twórczości obejmuje ćwiczenie umiejętności społecznych (np. współdziałania, porozumiewania się, tworzenia klimatu grupowego sprzyjającego twórczości), pobudzanie motywacji (ciekawości poznawczej, potrzeby ulepszania i in.) oraz takich zdolności, jak abstrahowanie, dokonywanie skojarzeń, rozumowanie dedukcyjne, indukcyjne, metaforyzowanie, transformowanie i in. [3] Istotną rolę w twórczości odgrywają również takie czynniki, jak twórcza samoocena, osłabienie wewnętrznej cenzury oraz umiejętność widzenia rzeczywistości inaczej niż zwykle. Na zaangażowanie w wykonywaniu zadań wpływa poczucie sprawstwa (czyli spostrzeganie siebie jako przyczyny wydarzeń) oraz poczucie kontroli (czyli postrzeganie możliwości wywierania wpływu na wydarzenia).

Pewnych wskazówek dla tworzenia systemów motywujących do działalności dostarczać mogą badania nad osobowością twórczą. Należy jednak pamiętać, że bezpośredni związek pomiędzy predyspozycjami osobowościowymi a zachowaniem jest słaby i do praktycznego zastosowania wyników tych badań należy podchodzić z dużą ostrożnością.

Skuteczne pobudzanie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie obejmować powinno szereg różnorodnych, powiązanych ze sobą działań umożliwiających wzbudzenie indywidualnej motywacji pracowników oraz wytworzenie i utrzymanie nowych sposobów funkcjonowania organizacji wyzwalających twórcze podejście do wykonywanych zadań.

Formy pobudzania działalności innowacyjnej

Rosnąca zmienność otoczenia powoduje, że zwiększenie innowacyjności staje się warunkiem przetrwania organizacji.

---

[2] **M. Argyle**, Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1991.

[3] **E. Nęcka**, Trening twórczości. Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1992.

Pożądane zatem staje się zarządzanie innowacyjne, czyli „sposób zarządzania, który zaprasza mężczyzn i kobiety do tego, aby użyli wszystkich swoich zdolności". [4]

Zarządzanie innowacyjne charakteryzuje przede wszystkim gospodarki krajów wysoko rozwiniętych. W przedsiębiorstwach polskich filozofia innowacji nie jest jeszcze powszechna. Należy zatem dążyć do wykształcenia „dynamizmu innowacyjnego" [5], który winien stać się zjawiskiem powszechnym i angażującym wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. „Dynamizm innowacyjny" w przedsiębiorstwie jest następstwem istnienia takiej świadomości pracowników, która zakłada ciągłą chęć usprawniania organizacji i nieustannego poszukiwania okazji do zmiany.

Wykorzystanie kół jakości w procesie pobudzania do działalności innowacyjnej

Jedną z technik doskonalenia organizacji wykorzystywaną szeroko w krajach wysoko rozwiniętych są koła jakości. Są one zarazem jedną z instytucjonalnych form wykorzystywanych do zwiększania zainteresowania pracowników działalnością innowacyjną wykorzystującą indywidualną motywację. Pojęcie kół jakości pojawiło się w 1962 r., w pierwszym numerze czasopisma „Genba TO QC".

Koło jakości definiuje się „...jako małą grupę pracowników, którzy dobrowolnie deklarują wypełnianie zadań w zakresie zarządzania jakością w miejscu pracy.

Grupa ta powinna zapewnić:

– współudział pracowników w całości przedsięwzięć podejmowanych w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania jakością,

– rozwój osobisty i wzajemny członków grupy,

– opanowanie i doskonalenie ich działań w miejscu pracy.

Sytuując koła jakości na poziomie celów nadrzędnych, można wskazać, że mają one:

– przyczynić się do ulepszenia działalności i rozwoju przedsiębiorstwa,

– zapewnić respektowanie człowieka i stworzyć środowisko pracy dające mu chęć do pracy i poczucie jej sensu,

---

[4] **J.H. Arleth**: The process of developing company's ability to develop new product on quality time and schedule. Materiały Kongresu CECIOS, 1990, zesz. 5, s. 87.

[5] **J. Pajestka**, Determinanty postępu. Czynniki i współzależności rozwoju społeczno–gospodarczego. PWE, Warszawa 1975, s.174.

– umożliwić pełne wyzwolenie potencjału ludzkiego, otwierając tym samym nieprzewidziane zasoby". [6]

Funkcjonowanie kół jakości zwiększa „dynamizm innowacyjny" pracowników, ale także przyczynia się do wzrostu wydajności pracy, obniżenia kosztów produkcji, poprawy stanu warunków pracy itd.

Zebrania kół jakości odbywają się najczęściej 2–3 razy w miesiącu, w pobliżu stanowisk pracy. Uczestniczy w nich 6–8 pracowników niższego szczebla, którzy omawiają pojawiające się problemy w pracy własnej i proponują działania usprawniające. Wywodzą się z tej samej komórki organizacyjnej. Udział w pracy kół jakości jest dobrowolny. Koła jakości powinny być autonomiczne w swojej działalności. Opiekę nad nimi sprawują moderatorzy, którzy odgrywają rolę pośredników między grupą a kierownictwem przedsiębiorstwa. Praca w kole jakości wyzwala innowacyjność i zaangażowanie w procesie usprawniania organizacji.

Koła jakości wytwarzają właściwy klimat, który sprzyja jakości i efektywności. Umożliwia prezentowanie bez zahamowań własnych poglądów, spontaniczność. Wszystko to wywołuje kreatywność, która stać się może początkiem procesu innowacji. Koła jakości zacierają podziały między przełożonymi i podwładnymi. To zespół równouprawnionych partnerów.

Koła jakości odwołują się do doświadczeń pracowniczych gdyż każdy z jego członków posiada określoną wiedzę i umiejętność jej wykorzystania przez refleksję nad własną pracą. Działalność kół jakości opiera się na utożsamianiu pracowników z głównymi celami przedsiębiorstwa. Zmniejsza to ich alienację i zapewnia samorealizację. Tutaj rolę autorytetu spełnia mode-rator, który powinien postępować według zasady: więcej pytać niż mówić. Do zadań moderatora należy uświadamianie członkom kół jakości, że kształ-towanie motywu (innowacji) jest zgodne z wymaganiami rzeczywistości. On powinien współpracować z kierownictwem przedsiębiorstwa przy tworzeniu warunków, w jakich jednostka (członek koła jakości) będzie miała wystar-czająco dużo powodów, by uważać, że ukształtowanie motywu (innowacji) opłaca się. Ważne jest także zaangażowanie wszystkich pracowników w proces ustalania celu lub celów przedsiębiorstwa. Umożliwia to przyjęcie celów realnych i konkretnych, identyfikację pracowników z celami przed-siębiorstwa i zwiększa prawdopo-dobieństwo realizacji celu głównego. Do obo-wiązków moderatora należy także dbałość o właściwą atmosferę w kole jako-ści; atmosferę poparcia, szacunku i szczerego zainteresowania pomysłami.

Jednocześnie widoczne są pewne potencjalne ograniczenia skutecznego oddziaływania kół jakości w procesie pobudzania innowacyjności. Koła jakości nie odpowiadają wszystkim warunkom nabywania motywu sformułowanych przez McClellanda. Chcąc doprowadzić do zrealizowania sytuacji w pełni

---

[6] Według Kaoru Ishikawa. Cyt. za: Zarządzanie produkcją przemysłową. Problemy. Metody. Środki. PWE, Warszawa 1990, s. 229–230.

odpowiadającej teorii nabywania motywu, koła jakości musiałyby uzyskać status uprzywilejowanej komórki w przedsiębiorstwie, interesom której podporządkowane byłyby wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie. Ten postulat jest sprzeczny z ideą, która legła u podstaw utworzenia kół jakości, i praktyką krajów wysoko rozwiniętych. Wydaje się nie do zrealizowania w naszych warunkach gospodarowania.

Jedna z metod umożliwiających wzrost skuteczności działań pobudzających działalność innowacyjną jest doskonalenie organizacji (OD).

Wykorzystanie technik OD dla pobudzania działalności innowacyjnej

Działania zmierzające do zwiększenia innowacyjności w przedsiębiorstwie związane są z wprowadzeniem zmian organizacyjnych. Problem zmian doczekał się szerokiego praktycznego i teoretycznego opracowania szczególnie w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, wraz z pojawieniem się koncepcji OD (Organization Development) – doskonalenia organizacji. Badania nad rozwojem organizacyjnym wciąż dostarczają nowych danych. Można aktualnie przyjąć, że OD to „skoordynowany wysiłek podjęty przez członków organizacji (zazwyczaj przy pomocy zewnętrznych ekspertów) w celu odsłonięcia i usunięcia barier istniejących w obrębie postaw, zachowań, procedur, polityki i struktur. Bariery te przeszkadzają w efektywnym działaniu. Członkowie organizacji tworzą więc system socjotechniczny, którego stosowanie zwiększa ich świadomość w zakresie dynamiki organizacji i jej otoczenia oraz umożliwia przyszłe posunięcia adaptacyjne." [7] W praktyce OD to strategia interwencyjna, skomplikowany proces wykorzystujący szereg technik wypracowanych przez nauki o zachowaniu się ludzi. OD dąży do przezwyciężenia tych czynników, które zniechęcają czy przeszkadzają pracownikom w rozwoju i w aktywniejszym uczestnictwie w osiąganiu celów organizacji, zwiększa częstotliwość konfrontowania problemów organizacyjnych, pozwala silniej powiązać władzę formalną i władzę opartą na wiedzy i doświadczeniu, ułatwia przepływ informacji, zwiększa poziom osobistego zaangażowania w zmiany i satysfakcję z uczestnictwa w problemach organizacyjnych, ułatwia rozwiązywanie konfliktów często pojawiających się, zwiększa poziom własnej i grupowej odpowiedzialności w planowaniu i usprawnianiu pracy, pozwala na stworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego wprowadzaniu zmian, zwiększa poziom zaufania i poparcia ze strony członków organizacji. Techniki OD są szeroko omawiane w literaturze. Obejmują one działania diagnostyczne, sondaże

---

[7] **E. Masłyk**, Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego. Ossolineum, Wrocław 1978, s. 65.

i informacje o ich wynikach, różnego rodzaju szkolenia dotyczące zarówno umiejętności zawodowych, jak i umiejętności społecznych (np. trening wrażliwości, trening komunikowania się), budowanie zespołów, tzw. siatkę OD, ulepszanie współpracy grupowej, konsultacje, doradztwo organizacyjne oraz funkcjonowanie tzw. agenta zmiany OD. Założenia OD odpowiadają w dużym stopniu warunkom nabywania motywu, które sformułował McClelland. Rolę autorytetu spełniać może agent zmiany. Szkoleni są ludzie pracujący razem. Odbywa się to częściowo w trakcie pracy, częściowo poza jej terenem, kładzie się nacisk na dobrowolność uczestnictwa, ułatwia się racjonalną dyskusję, zgłaszanie zastrzeżeń oraz wykorzystywanie nowej wiedzy w praktyce, tworzone są nowe rozwiązania organizacyjne ułatwiające utrwalenie pożądanych zachowań, atmosfera w organizacji zmusza do ciągłego odwoływania się do nowych idei, uczestnictwo w treningach umiejętności społecznych i innych ułatwia integrację nabywanych wzorców z samowiedzą (poprzez odwołanie się do istotnych problemów jednostki), duży nacisk kładzie się na klimat grupowy, współpracę, bezpieczeństwo, stosunki interpersonalne oraz wyjątkowość, nowość tego wspólnie przeżywanego doświadczenia. Trudności mogą pojawić się w sytuacji, gdy brak wyraźnych sukcesów i występuje zbytnia arogancja specjalistów. Ignorowanie dotychczasowych pozytywnych zachowań pracowników i ich doświadczenia doprowadzą do zaniku przekonania co do słuszności prowadzonych działań i głoszonych idei. Niektóre techniki OD stanowić więc mogą podstawę działań zmierzających do zwiększenia innowacyjności w przedsiębiorstwie. Większy nacisk należy jednak położyć na pracę nad „ja" pracowników, na sposoby integracji przekazywanych wzorców z wiedzą jednostki na swój temat i działania pozwalające powiązać jej cele indywidualne z tym, co dzieje się w organizacji.

Podsumowanie

Zarysowany skrótowo problem wskazuje na możliwość wykorzystania dla pobudzenia działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie takich form organizacyjnych jak koła jakości i OD. Te formy pobudzania wykorzystywane są przede wszystkim w przedsiębiorstwach państw wysoko rozwiniętych natomiast są niedoceniane w przedsiębiorstwach polskich. W dobie kryzysu gospodarczego, wielkich przekształceń strukturalnych w gospodarce i przedsiębiorstwach niedopuszczalne jest niedocenianie innowacji i intelektualnego potencjału ludzkiego jako ważnych czynników wzrostu produkcji. Formami umożliwiającymi wzrost innowacyjności dzięki pełniejszemu wykorzystaniu czynnika ludzkiego są koła jakości i OD.

W warunkach polskich przedsiębiorstw szczególnie godnym polecenia wydaje się być idea kół jakości. Koła jakości nie odpowiadają wszystkim założeniom teorii McClellanda i tym samym brakuje teoretycznych przesłanek

uzasadniających twierdzenie, że koła jakości pobudzają pracowników do działalności innowacyjnej. Jednakże po wprowadzeniu modyfikacji polegających na zintensyfikowaniu pracy w kole jakości i podniesieniu ich roli w przedsiębiorstwie mogą stać się one techniką pobudzającą pracowników do działalności innowacyjnej. Na korzyść kół jakości przemawiają ponadto niskie koszty ich działalności, niewielkie zmiany w strukturze organizacyjnej związane z ich tworzeniem oraz duża skuteczność w rozwiązywaniu drobnych problemów. Metodą odpowiadającą warunkom teorii McClellanda jest OD, który może być wykorzystywany jako skuteczna metoda pobudzania do działalności innowacyjnej. Mankamentami tej metody są wysokie koszty związane z wykorzystaniem OD, który zakłada m.in. szkolenia pracowników, zatrudnianie specjalistów z zewnątrz. Są to bariery mogące ograniczyć zainteresowanie przedsiębiorstwa rozpowszechnianiem i szerszym zastoso-waniem tej metody.