

Jadwiga Marek

Zaangażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (11), 5-17

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zaangażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych

ABSTRACT

In the article there is presented elements that shapes effective management of an innovative organization. While analyzing the technical changes that cause creative and innovative work, Author is illustrating the impact of teamwork and expectations of employer associated with commitment work in the organization. Factors influencing the potential of the staff for the commitment are: knowledge

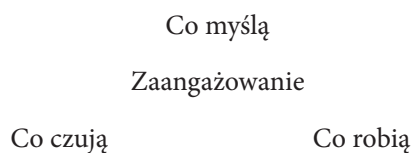
and willingness to learn, communication and employee integration, organizational culture, and pro-innovative system of motivating employees.

KEY WORDS: INNOVATIVENESS OF ORGANIZATION, EMPLOYEES INTEGRATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, COMMITMENT OF EMPLOYEES

WPROWADZENIE

Ludzie angażują się w wypełnianie roli zawodowej, bądź wycofują się z niej, pod wpływem tego, czego doświadczają w trakcie jej wykonywania. Zaangażowanie jest konstruktem, który cieszy się popularnością, m.in. z tego względu, że jest intuicyjnie powszechnie zrozumiałe jako przywiązanie człowieka do pracy i firmy, w której jest zatrudniony.

W. Kahn¹(1) wyraził to wielowymiarowym modelem zaangażowania pracownika.



Autor wskazał na trzy warunki, które powinny być spełnione, aby wpłynęły na wewnętrzną motywację pracownika do większego zaangażowania się w wydajność pracy:

- sensowność - z psychologicznego punktu widzenia to poczucie, że pracownik uzyskuje coś w zamian za zainwestowanie swojej energii fizycznej,

poznawczej i emocjonalnej. Ludzie mają poczucie sensowności, gdy czują się wartościowi, użyteczni i doceniani. Poczucie sensowności zapewnić może innowacyjność organizacji.

- bezpieczeństwo – to poczucie, że jest się zdolnym do angażowania się bez strachu o konsekwencje dla swojej kariery. W największym stopniu takie poczucie wywołują relacje między pracownikiem a przełożonym i współpracownikami, oraz kultura organizacyjna.
- warunki pracy – dostępność odpowiednich zasobów pozwalających na skuteczność realizacji innowacyjnych zadań, co w przypadku budowania innowacyjnej organizacji jest niezbędne.

Model ten uzyskał poparcie ekonomistów i socjologów, którzy według tej teorii u podstaw

zaangażowania przedstawili trzy wymiary motywacji pracownika:

- wymiar myślenia – zgodność poglądów i wartości pracowników i organizacji oraz dopasowanie do kultury organizacji,
- wymiar odczuwania – poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności za firmę, poziom odczuwanej satysfakcji z wydajnego wyniku pracy,
- wymiar działania – gotowość na dodatkowy wysiłek w celu realizacji zadań budowania organizacji innowacyjnych.

¹ Kahn W. (w:T.Charkowska,-Smolak,Psychologiczny model zaangażowania w pracę, wyd. Uniwersytet w Poznaniu,2914 s.25.

W najnowszym ujęciu opracowanym przez psychologów społecznych Schulza D.P. i Schulza S.E.², którzy rozróżnili 3 typy powodów, którymi kierują się ludzie identyfikując się z organizacją to:

- zaangażowanie emocjonalne – człowiek identyfikuje się z organizacją jej wartościami, a normy uważa za własne. Praca wiąże się z pozytywnymi emocjami „pracuję tu bo chcę - Jestem przekonany do budowy innowacyjności
- zaangażowanie trwania – człowiek pracuje, ponieważ zbyt dużo straciłby odchodząc (np. zabezpieczenie emerytalne, poczucie bezpieczeństwa socjalnego itp.), nie ma ciekawych propozycji na rynku pracy. Ten rodzaj zaangażowania można opisać na dwóch wymiarach „wysokiej ofiary” – duża strata w przypadku rezygnacji oraz „niewielka alternatywa”. „Pracuję tu, bo nie mam innego wyjścia”
- zaangażowanie normatywne - człowiek pracuje bo czuje się zobowiązany w stosunku do organizacji. Odczuwa wdzięczność i akceptuje dla wartości i norm tam obowiązujących. Ten rodzaj zaangażowania bywa kojarzony z pewnego rodzaju powinnością moralną. „Pracuję bo powinienem”

Te teorie zaangażowania mogą tłumaczyć wiele zjawisk z codziennego życia organizacji. Na przykład, odejście dobrych pracowników, którzy wydawałoby się, że mają satysfakcję z pracy a odchodzą z firmy, gdy ich zaangażowanie ma charakter „trwania”, wystarczy, że pojawi się kusząca propozycja, otworzą się nowe możliwości i ludzie odchodzą bez żalu. W przypadku zaangażowania normatywnego, można spodziewać się lojalności i potrzeby oddania firmie na zasadzie wzajemności tego, co się od niej dostało.

Jak z tego wynika, zaangażowanie pracowników w ujęciu ogólnym to podejście w zarządzaniu biznesem, które bazuje na uwzględnieniu wpływu angażowania się pracownika w działania na rzecz organizacji i jest swego rodzaju miarą siły powiązania pracownika z organizacją, ma ogromny wpływ na jego efektywność, wydajność oraz jakość wykonywanych obowiązków, jest więc niczym innym niż gotowość do ponoszenia dodatkowego wysiłku pracownika na rzecz firmy, za cenę jego zatrudnienia i ewentualnego sukcesu – satysfakcji a udanych wyników pracy.

Mądry menedżer budując zaangażowanie pracowników do budowania innowacyjnej organizacji, nie tylko daje premię za wyniki, ale również wie, że na taki proces skła-

da się wiele innych czynników. Wykorzystując wiedzę i doświadczenie, dobiera odpowiedni styl kierowania, zapewniając optymalne warunki, oferuje współpracę w relacjach partnerskich z podwładnymi na rzecz budowy i rozwoju organizacji innowacyjnej

1. CZYNNIKI WYWOŁUJĄCE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW DO PRACY

W wyniku zmian na rynku pracy wywołanych przez proces globalizacji i rozwój technologii informatycznej, zmienia się struktura społeczno-zawodowa pracy. Słabnie zapotrzebowanie na proste prace fizyczne stwierdza P. F. Drucker³, a wzrasta natomiast zapotrzebowanie na prace wymagające wyższych kwalifikacji i odpowiedniego poziomu wiedzy, zwłaszcza w zakresie kreatywności współczesnych przedsiębiorstw budujących innowację..

Postępującego wdrażania innowacji do organizacji nie odbiera się już z obawą, traktując ją raczej jak wyciekniętą szansę, szczególnie w zakresie sprzyjającej wydajności pracy zdaniem R. Knosala⁴, wiążąc z tym powszechnie przyjmowaną tezę, że innowacje zaczynają się od inwencji twórczych ludzi i są wynikiem interakcji między technologią, ludźmi a organizacją. W celu stymulowania innowacyjności należy brać pod uwagę czynniki wpływające na te podmioty. Istotne jest więc pytanie, co sprawia, że pracownicy angażują się w działalność innowacyjną i jak kształtować wśród nich tę postawę. Innowacjami stają się te pomysły, zdaniem E. Malickiej⁵, które w wyniku celowych i zorganizowanych działań zostaną wdrożone do praktyki gospodarczej, a efektem ich będzie nowa wartość ekonomiczna w postaci zwiększenia sprzedaży lub zmniejszenia kosztów.

Istotną rolę w tworzeniu klimatu gospodarczego sprzyjającego innowacyjnej aktywności przedsiębiorstw odgrywa wielkość, stan i poziom ich zagospodarowania.

- przedsiębiorstwa lub korporacje istniejące już kilka lat, nastawione na zysk, poprzez wydajność pracy zaangażowanych pracowników i aktywne wykorzystywanie proinnowacyjnych działań, zapewniających możliwości finansowania specjalistów i ochronę patentową, lub inne pomysły, kierujące się zdaniem P.F. Druckera⁶ zasadą „być pierwszym i najsilniejszym” w innowacyjności, która przynosi postęp.

2 Schulz D.P., Schulz S.E. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002 s.318

3 Drucker P.F., Społeczeństwo prokapitalistyczne, PWN, Kraków, 1999 s.

4 Knosala R., Zarządzanie innowacjami, PWE, Warszawa, 2014 s.31

5 Malicka E., Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych, WSM, Warszawa 2005 s.143 (w: Mastyk –Musiał E. Zarządzanie kompetencjami w organizacji.

6 Drucker P.F., Innowacje i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992

- nowo powstające małe i średnie przedsiębiorstwa, (zgodnie z ustawą – prawo o działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r.), które chcąc budować innowacyjność swojego przedsiębiorstwa muszą mieć pracowników zaangażowanych do wydajnej pracy i organizacji. Dla przedsiębiorstw o niewielkiej skali, warunkiem przetrwania zdaniem M. Karwińskiego⁷ jest innowacyjność i szybka reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu. Specyfika tego typu organizacji wymaga od nich stałego obserwowania procesów zachodzących w otoczeniu i odpowiedniego do nich dostosowywania swoich działań. Z racji ograniczonego kapitału i środków, takie przedsiębiorstwa muszą się opierać na kapitale ludzkim w postaci wiedzy, umiejętności i zdolności kierownictwa do motywowania pracowników do wysokiego poziomu zaangażowania do pracy i organizacji. Natomiast pozytywną cechą małych i średnich przedsiębiorstw zwłaszcza nowopowstających jest nie tworzenie wielu szczebli zarządzania. Zatrudnieni dzielą się na pracowników liniowych i kierowniczych, którzy często uczestniczą w procesie produkcji poza zarządzaniem, znajdując się na jednym szczeblu hierarchii. Na skutek często nieodpowiednich warunków pracy, mają szansę do drobnych, kroczących innowacji, nie zawsze odpowiednio docenianych, ale wymagających jednak wysokiego poziomu zaangażowania pracowników do wyťažonej pracy. Istotną mocną stroną małych i średnich przedsiębiorstw jest ich mały kapitał zamrożony w obecnych liniach technologicznych. Mają one szansę uzyskania szybkiego wzrostu w niszach rynkowych, ignorowanych przez duże firmy. oraz osiągania przewodnictwa technologicznego w wybranym segmencie rynku. Mogą stać się zdaniem E. Stawasz⁸ atrakcyjnymi partnerami dla innych przedsiębiorstw, mimo ogólnie niskiej zdolności do współpracy z dużymi firmami. Czynnikiami uzyskiwania wzrostu przez małe i średnie firmy w działalności innowacyjnej są czynniki o charakterze behawioralnym, do których można zaliczyć m.in. elastyczność struktury zarządzania, efektywną komunikację, oraz łatwiejsze kształtowanie klimatu sprzyjającego kreatywności wszystkich pracowników, chcących się doskonalić zawodowo w kierunku innowacyjności.

1.1. ZMIANY TECHNICZNE WYWOŁUJĄCE KREATYWNOSĆ INNOWACYJNĄ

Dokonujące się w coraz szybszym tempie zmiany w sferze techniki i technologii produkcji, wynikające z obiektywnych praw rozwoju społecznego, wpływają na wzrost konkurencyjności gospodarczej i stają się koniecznym warunkiem rozwoju praktycznie każdego przedsiębiorstwa niezależnie od okresu jego powstania oraz chęci budowania swojej innowacyjności. Innowacje techniczne zdaniem A. Pocztońskiego⁹ nie pozostają obojętne dla pracowników zatrudnionych w różnych typach przedsiębiorstw. Z jednej strony prowadzą do wzrostu wydajności pracy, poprzez likwidację uciążliwych, nieodpowiednich warunków pracy, zgodnie z postulatami humanizacji pracy. Z drugiej strony powodują konieczność permanentnego dostosowywania się pracowników do skutków zmian technicznych. Skutki te wyrażają się m.in. koniecznością ciągłego aktualizowania, czasem nawet zmiany kwalifikacji zawodowych i zachowań pracowników w procesie pracy, modernizacją i likwidacją określonych stanowisk pracy a dostosowania do faz innowacji.

Zmieniające się wymogi stanowisk pracy powodują potrzebę rozwijania określonych elementów kompetencji pracowników, przystosowujących się do nowych form działalności innowacyjnej. Jednym z warunków efektywnego wprowadzania innowacji technicznych jest istnienie, o wysokim poziomie zaangażowania pracowników dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami, kompetencjami i motywacją do pracy.

Należy przy tym mieć na uwadze dwie cechy kreatywności zdaniem J. Tidda i J. Bessanta¹⁰, które związane są z typem przedsiębiorstwa, tj. możliwość dokonania wynalazku innowacyjnego na miarę zmian w profilu przedsiębiorstwa, albo zmierzenia się z problemami wewnętrznymi organizacji typu usprawnienia pracy, którą codziennie wykonuje np. na swoim stanowisku pracy. Takie postawy wymagają zarządzania kreatywnością w firmie ponieważ i takie innowacje stanowią novum do codziennego funkcjonowania organizacji, wymagających dalszych kroków w rozwiązywaniu problemów, z których każdy będzie wymagał pewnej dozy kreatywności.

7 Karwiński M. ZYL w małych i średnich Przedsiębiorstwach (w: red. H. Król i A. Ludwiczynski ZYL – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa 2006 s.591

8 Stawasz E. Innowacje a mała firma, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.

9 Pocztoński A. Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN Warszawa, 2007 s.46

10 Tidd, J.Bessant J. Zarządzanie innowacjami –integracja zmian technologicznych, Rynkowych i organizacyjnych, Wolters Kluger, Warszawa, 2013 s.151

1.2. ELASTYCZNOŚĆ ZZŁ WYWOŁUJĄCA ZAANGAŻOWANIE DO PRACY.

Istotą elastyczności wg M. Juchnowicz¹¹ jest zdolność do zmiany i reagowania przy optymalnym nakładzie czasu, wysiłku, kosztach i produktywności, a także innowacyjną zdolność do inicjowania zmian, co ma zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną

W zależności od specyficznych warunków, w jakich może (musi) działać organizacja, jej elastyczność twierdzi autorka ma wymiary indywidualizowane w zależności od realizowanej strategii zarządzania tj. ograniczeń i szans jakie pojawiają się podczas działań dostosowawczych organizacji. Ważnym wymogiem jest zapewnienie odpowiedniego pod względem ilościowym i jakościowym kapitału ludzkiego dostosowanego do zmieniających się w sposób turbulentny warunków. Zarówno dostosowywanie się do nowych sytuacji, jak i kreowanie innowacji wymaga elastycznego reagowania. Elastyczność na poziomie organizacji wskazuje E. Kryńska¹² ma elastyczne struktury organizacyjne, elastyczne formy zatrudnienia pracowników oraz elastyczny styl kierowania, które wymagają kompleksowego systemu zarządzania.

1.3. WPŁYW ZESPOŁOWOŚCI PRACY NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJĘ INNOWACYJNĄ.

W przedsiębiorstwie zainteresowanym budowaniem innowacyjności ważną rolę mogą spełniać powoływane przez kierownictwo lub samych zaangażowanych pracowników różne typy zespołów w zależności od potrzeb i celów organizacji. Do zespołów wpływających istotnie na wydajność pracy, poprawę stosunków pracy oraz zadowolenie z zaangażowania do wydajnej pracy, należą zdaniem B. Mikuły, A. Potockiego¹³ zespoły wielofunkcyjne, koła jakości i zespoły zadaniowe (projektowe). Zespoły zadaniowe obniżają koszty funkcjonowania wielofunkcyjnej struktury organizacyjnej, skracają czas podejmowania decyzji projektowej, przyczyniają się do doskonalenia zawodowego poszczególnych pracowników oraz wpływają na humanizację stosunków pracy. To rozwiązanie wywodzi się z Japonii w celu poprawy jakości i niezawodności produkowanych wyrobów tego kraju.. Sadzę, że zawarte tezy projektowe do zespołów zadaniowych i kół jakości mogą być wykorzystane do motywowania pracowników zainteresowanych innowa-

cją a jednocześnie spełniających cechy pracownika zaangażowanego do organizacji budującej innowacyjność.

Organizacja zespołu mogłaby wg A. Stabryły¹⁴ przedstawiać się następująco: pracownicy zainteresowani wejściem do zespołu zadaniowego zobowiązują się tworzyć i realizować wspólnie ustalone zadania w określonym czasie w określonej wspólnie postaci. Daje to możliwość pracownikowi wykazania swojego zaangażowania nie tylko we własny rozwój zawodowy, pozwalający na swobodną samodzielność pozwalającą i na rozwój organizacji.

Zdaniem Z. Sekuły¹⁵, należy poszukiwać elementów motywujących pracowników do zaangażowania w budowanie organizacji innowacyjnej w podniesieniu także ich poziomu rozwoju zawodowego. Takim instrumentem wg autorki jest partycypacja pracowników w przedsiębiorstwie w formie bezpośredniej tj. osobistego udziału w zarządzaniu strategią firmy, wspólnego podejmowania decyzji z przełożonym, opiniowania projektów innowacyjnych, lub zespołowego rozwiązywania trudności, lub partycypację pośrednią, opartą na różnych formach reprezentacji pracowników z zastosowaniem przepisów ogólnych i procedur zakładowych. Chcąc bowiem zatrzymać bardziej wartościowych pracowników, należy im zapewnić interesującą pracę stawiającą wyzwania, które sprawią, że będą mogli rozwijać się zawodowo.

Ciekawe badanie przeprowadziła na ten temat M. Juchnowicz¹⁶ określając determinanty poziomu zaangażowania pracowników. Najważniejsze to: wielkość organizacji i staż pracy. W dużych firmach poziom zaangażowania jest znacznie wyższy, niż w małych i średnich firmach. Natomiast duże zaangażowanie w innowacyjność wykazują pracujący we wcześniejszym okresie zatrudnienia (do 5 lat) a pracujący powyżej 10 lat nie wykazywali zainteresowania innowacyjnością, nawet wśród zaangażowanych pracowników.

Również interesujące badanie zostały przeprowadzone w 2012 roku, wśród 180 studentów pracujących i jednocześnie studiujących na niestacjonarnych studiach magisterskich w WSM, Wydział Zarządzania, na temat ich oczekiwań w stosunku do pracodawcy za pracę z dużym, oddanym organizacji zaangażowaniem (odpowiadano samodzielnie, własnym określeniem czynnika zaangażowania w pracę). Wyniki badań przedstawia tabela 1 (łącząca pojedyncze odpowiedzi w grupy dające obraz

11 Juchnowicz M. Zaangażowanie pracowników, PWE, Warszawa, 2010 s.16

12 Kryńska E. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPISS, Warszawa, 2003

13 Mikuła B. A. Potocki, Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, Antykw, Kraków, 1997

14 Stabryła A. Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, PWN, Warszawa

15 Sekuła Z., Motywowanie do pracy. PWE, Warszawa 2008 s.91

16 Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników organizacji, Warszawa, 2012 s.53

czynników, które pozwolą na duże zaangażowanie w innowacyjność organizacji.

Tabela 1. Oczekiwania od pracodawcy za wydajne zaangażowanie do pracy w % ogółu odp.

| Oczekiwania | Ogółem | Płeć | | Staż pracy w latach | |
|--|--------|------|----|---------------------|--------|
| | | K | M | do 5 lat | pow.10 |
| Sensu pracy, zadań, rozwoju zawodowego | 45 | 41 | 55 | 50 | 30 |
| Godnego sprawiedliwego wynagrodzenia | 24 | 23 | 24 | 24 | 32 |
| Atmosfery i dobrych relacji z kierownikiem | 17 | 20 | 11 | 15 | 15 |
| Stabilizacji pracy i motywacji socjalnych | 14 | 16 | 10 | 11 | 20 |

Kierunki oczekiwań pracujących z dużym zaangażowaniem studentów, są związane z czynnikami sprzyjającymi efektywności pracy i zainteresowaniu postępowaniem w pracy, a także rozwojem zawodowym pracującego. Nasilenie odpowiedzi wykazało „sensowność pracy” w połączeniu z rozwojem zawodowym pracującego. Sensowność pracy i zadań organizacji to czynnik, dla którego warto zaangażować swój wysiłek Można by tu próbować potwierdzić uznanie teoretycznego modelu zaangażowania Kahna, który został określony przez T. Chirkowską-Smolar¹⁷ jako spójny i bardzo interesujący, aczkolwiek pozostaje na razie modelem teoretycznym, gdyż autor nie zaproponował operacjonalizacji swojego konstrukt.

2. FORMY ZAANGAŻOWANIA.

Z punktu widzenia zarządzania i budowy organizacji innowacyjnej, szczególnego znaczenia zdaniem M. Juchnowicz¹⁸ mają cztery formy zaangażowania pracowników, które oznaczają identyfikację z celami i wartościami organizacyjnymi, pragnieniem przynależności do organizacji oraz gotowością do działania, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki:

1. zaangażowanie w organizację, czyli identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zasadami firmy, oznacza lojalność wobec własnej firmy, tworzących ją osób, produktu i usług, przez nią oferowanych, oraz przekonuje o zaletach organizacji, którą reprezentuje.
2. zaangażowanie w pracę, czyli wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie,
3. zaangażowanie w zawód (profesję) polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju

zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej,

4. zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz z współpracownikami.

Przytoczone rodzaje zaangażowania są komplementarne względem siebie.

Jest jeszcze wiele innych form zaangażowania, a w życiu codziennym oraz w literaturze spotkać można wiele warunków, które determinują jego poziom. Pewien zarys różnych form zaangażowania przedstawia tabela2.

Tabela 2. Klasyfikacja form zaangażowania

| Kryteria zaangażowania | Formy zaangażowania |
|------------------------|---|
| Intensywność wysiłku | utrzymujące się (bez wartości dodanej) Efektywne (tworzące wartość dodaną) |
| Kierunek zaangażowania | w organizację w pracę w zawód w środowisko społeczne |
| Wymiar zaangażowania | emocjonalny fizyczny intelektualny |
| Poziom zaangażowania | efektywny trwania normatywny |
| Stopień dobrowolności | „chęć” „muszę” „powiniennem” |

Źródło: B. Mikuła, Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu, F.U.E. w Krakowie, 2012 s.216

Na podstawie powyższych klasyfikacji form, można by stwierdzić, że współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga takiego wyzwolenia i utrzymywania odpowiednich form zaangażowania pracowników, które by skutkowało tworzeniem wartości dodanej, niezbędnej

17 T. Chirkowska – Smolak, Psychologiczny model zaangażowania w pracę wyd. U. im. A. Mickiewicza w Poznaniu 2012 s.26

18 Juchnowicz N., Zaangażowanie, s.74

dla budowania innowacyjnych organizacji, wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

Dążenie do ukształtowania takiej postawy jest dowodem wzrastającej świadomości, że pełni energii, kreatywni, nastawieni entuzjastycznie pracownicy są głównym źródłem tworzenia wartości firmy i to oni decydują o przewadze konkurencyjnej w większym stopniu niż czynniki technologiczne lub finansowe.

Potwierdzeniem, że zalety jakie niesie ze sobą motywacja wewnętrzna pracowników zaangażowanych w organizację, może być cytata D. Sandersa¹⁹, że „innowacyjne podejście menedżerów polega na wyzwaniu w pracownikach pozytywnej energii, która umożliwia osiągnięcie wyników zupełnie nowej jakości. Autor twierdzi, że w środowisku, w którym relacje międzyludzkie, na poziomie menedżer – pracownik, pracownik – pracownik, wyznaczają jakość pracy, to w takim środowisku uwalniane są duchowe siły człowieka. Ludzie stają się twórczy, a efektem jest długotrwały sukces firmy w zakresie innowacyjnym.

2.1. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJĘ

Zaangażowanie organizacyjne zdaniem D. Sandersa²⁰ to siła, która wiąże zobowiązuje jednostki do innowacyjnego, ukierunkowanego działania uznanego przez menedżera za konieczne. To innowacyjne podejście polega na wyzwaniu w ludziach pozytywnej energii, która umożliwia osiągnięcie wyników zupełnie nowej jakości. Zaangażowanie takie skutkuje tworzeniem wartości dodanej. Nie byłoby to możliwe bez emocjonalnego związku pracownika z przedsiębiorstwem. Takie zaangażowanie świadczy o jego chęci bycia częścią organizacji, wyzwalając jednocześnie gotowość działania innowacyjnego.

Przyjmując zdaniem L. Białoń²¹, że innowacyjność oznacza, skłonność (zdolność) do odchodzenia od dotychczas sprawdzonych sposobów działania na rzecz tworzenia i wprowadzania nowości, poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań oraz szybkiego ich wprowadzania do praktyki, to wyraża się poszerzaniem treści pracy oraz wzmocnieniem bazy naukowej i technologicznej, czyniąc ją bardziej interesującą. Dzięki temu zwiększa się zaangażowanie pracowników, ponieważ ich pomysły mogą być szansą na wprowadzenie pomysłów do praktycznego zastosowania w przedsiębiorstwie. (budowanie innowacyjności)

19 Sanders D., Kultura organizacyjna oparta na zaangażowaniu, Wolters Kluwer Polska SA 2013 s.48 – 54

20 Sanders D., Kultura...s.67

21 Białoń Ł., Zarządzanie działalnością innowacyjną, Placet, Warszawa 2010 s.72

Pracownik wiążąc swoje działania ze swoimi poglądami na innowacje, a poglądy te wspierają jego działania i uczestnictwo w określonych wydarzeniach, przejawia troskę o powodzenie innowacji. Jak wskazują wymienieni uczeni, klimat organizacyjny w dużej mierze wyznacza jakość pracy pracowników i stopień ich identyfikacji z firmą. Wpływa również na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, osiągnięte sukcesy przynoszące organizacji wymierne korzyści. D. Sanders²² twierdzi, że w takim środowisku pracy uwalniają się duchowe siły człowieka. Ludzie zatrudnieni w organizacji stają się twórczy tryskają pomysłami, rozpiera ich energia, której efektem jest sukces firmy. Zaangażowani pracownicy utożsamiają się z wyższymi celami i mogą czerpać z pracy prawdziwą radość. Organizacje koncentrujące się na ludziach muszą dążyć do tego, by pracownicy, wykonując swoje obowiązki, mieli poczucie misji, którą pragną wypełniać. Wtedy wysoka jakość i intensywność pracy staje się czymś naturalnym i długotrwałym a nie sztucznym i chwilowym.

2.2. ZAANGAŻOWANI W PRACĘ - ZAWÓD

Postawa zaangażowania przejawia się zdaniem M. Juchnowicz²³, w zachowaniu, któremu towarzyszy gotowość do preferowania celów organizacji lub działalności zawodowej ponad celami osobistymi, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności, w warunkach samodzielności działania. Wynika z tego, że pracownik zaangażowany wykazuje:

- zaangażowanie poznawcze, wyrażające się wysokim stopniem koncentracji na zadaniu, szczególnie na projektach innowacyjnych
- zaangażowaniu emocjonalnym, przejawiającym się wykonywaniem pracy z pasją i entuzjazmem,
- zaangażowaniem fizycznym, wyrażającym się wysokim poziomem aktywności w różnych sferach działalności, w tym innowacyjnych zadaniach, lub chęci rozwoju,
- zaangażowaniu integracyjnym - opartym na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją

Wymieniona koncepcja postawy pracownika pozwala traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmując czynnik zachowania, czynnik emocjonalny oraz czynnik związany z grą interesów. Oznacza też skłonność pracownika do reagowania w określony sposób na zadania i skutki jego pracy. W przedmiocie postawy pracow-

22 Sanders D., Kultura zarządzania oparta na zaangażowaniu, Wolters Kluwer Polska Warszawa 2013, s.52

23 Juchnowicz M. Zaangażowanie ...s 25

nika, wiedza oraz dostęp do informacji są podstawowymi warunkami zaangażowania. Zaangażowanie wymaga również stosunku emocjonalnego wyrażającego uczucia pozytywne lub negatywne w stosunku do przedmiotu postawy pracownika np. do systemu wartości, postępowania liderów, metod działania, celów oraz skłonności do określonego zachowania. Dlatego o zaangażowaniu do innowacji, zdaniem M. Armstronga²⁴ można mówić wówczas, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a nawet pasjonują się nią, co skłania ich do podejmowania dobrowolnych wysiłków, wykraczających poza formalne obowiązki.

Zaangażowanego w pełni pracownika charakteryzuje chęć podejmowania dobrowolnego wysiłku, z własnej inicjatywy, postrzegania trudnych sytuacji, a także zmian jako wyzwania i szansy rozwoju zawodowego i uzyskania satysfakcji z osiągnięć. Zaangażowanie do pracy w kwestii budowania innowacyjności organizacji ma niezwykle ważne znaczenie w poszczególnych fazach realizacji procesu innowacyjnego. Ponad to trzeba pamiętać zdaniem Stawasza²⁵, że zarządzanie innowacjami może być ujmowane w szerokim ujęciu i jest wtedy zarządzanie systemem, w którym realizowane są procesy innowacji, lub w wąskim ujęciu co oznacza zarządzanie przebiegiem procesu, w wyniku którego powstaje określona innowacja. Proces innowacji łączy cztery funkcje zarządzania innowacjami: kreatywność, pracę zespołową, zarządzanie wiedzą na bazie kultury organizacyjnej. W każdej z tych funkcji potrzebne jest zaangażowanie, np. (zależność: cechy osobowości - fazy i funkcje procesu)

2.3. ZANGAŻOWANIE BEHAVIORALNE.

L. Białoń²⁶ wskazuje na pośrednie korzyści z innowacji, a mianowicie: nabywanie wiedzy, wzmocnienie marki, rozwijanie ekosystemu oraz wzmocnienie organizacji. Innowacje zaczynają się od inwencji twórczych ludzi, istotne jest tu pytanie autorów: co sprawia, że pracownicy angażują się w działalność innowacyjną i jak wywoływać i kształtować wśród nich te postawy zaangażowania, zarówno twórcze jak i wykonawcze.

Nie od dzisiaj wiadomo, że ciągłe wykonywanie tych samych obowiązków prowadzi do znużenia i wypalenia zawodowego. Czas również nie działa na korzyść, ponieważ brak perspektyw zmiany pracy na lepszą i bardziej ciekawą, prowadzi do stagnacji. Jeżeli zbiegnie się to z za-

trudnieniem nowych, młodszych, bardziej dynamicznych i kreatywnych pracowników, frustracja z powodu oddalania się widma poszerzenia treści pracy i nowych wyzwań zawodowych, przekładających się na awans będzie coraz większa. Może, sądzi autorka, innowacyjność hamowałaby „wypalanie się „zawodowe.

Z kolei M. Armstrong²⁷ wyróżniając zaangażowanie behawioralne, które może się zrodzić poprzez włączanie ludzi w proces wyznaczania celów związanych z innowacyjnością i przekazywanie im większej odpowiedzialności kierowania własnym stanowiskiem pracy lub włączania się w tworzenie zespołów zadaniowych oraz sprawianie, by wynagrodzenie było jasno związane z sukcesami w osiągnięciu ustalonych celów innowacyjnych.

Możliwość pomiaru poziomu zaangażowania pracowników, zdaniem dwóch psychologów D. P. Schultza i S. E. Schultza²⁸ można określić w trzech wymiarach:

1. kultury – zaangażowanie związane z funkcjonowaniem w kulturze organizacyjnej, w pewnym klimacie organizacyjnym, przywiązania do stylu przywództwa, wizji, misji i wartości firmy, komunikacji i strategii działania organizacji.
2. przyjmowania odpowiedzialności za zaangażowanie związane z podejmowaniem inicjatywy, wzięcia odpowiedzialności za działanie i poczucia wpływu na kształtowanie rzeczywistości oraz lojalności względem organizacji,
3. współpracy – zaangażowanie oparte na wzajemnych relacjach w organizacji przełożonych, ze współpracownikami z klientami z osobami pośredniczącymi w działalności firmy, na chęci do współdziałania w grupie współpracowników na rzecz osiągnięcia celów.

Współczesne zarządzanie firmą wymaga również wyzwalać odpowiedniego zaangażowania osobistego, które jest jednym z atutów zaangażowania w ogóle, wpływających na związek pracownika z firmą i chęci bycia częścią organizacji. Zaangażowanie osobiste jest trudno wymierne.

Rozwój kompetencji preferujących wewnętrzny rynek firmy zdaniem A. Sajkiewicz²⁹ jest zgodny z orientacją na innowacyjność przedsiębiorstwa, opartą na głęboko przemyślanej metodzie zarządzania do „wewnątrz”. To

24 Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Of, Ek. Kraków, 2005 s.25

25 Stawasz E. Innowacja a mała firma

26 Białoń L., Zarządzanie.....s.51

27 Armstrong M., Zarządzanie...s.52

28 Schulz, D.P.,Schulz S.E. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy. PWN, Warszawa 2002

29 Sajkiewicz A Sajkiewicz Ł. Nowe metody pracy z ludźmi, Poltext, Warszawa 2004 s.46

podejście jest coraz częściej stosowane w organizacjach istniejących, opartych już na innowacjach.. Dopuszcza ono możliwość głębszych modyfikacji już istniejących i utrwalaonych funkcji zarządzania metodami przemysłowych innowacji. Literatura zachodnia określa tego typu postępowanie jako doskonalenie personelu.

Natomiast oparcie się na metodzie zarządzania na „zewnątrz” występuje również dość często w przypadku nowo powstających małych i średnich przedsiębiorstw, które dopiero budują swoją innowacyjność na bazie kompetentnych i zaangażowanych pracowników, od których oczekuje się twórczych przemyśleń i szybkiej ich realizacji, przynoszących korzyści finansowe. W praktyce, zdaniem autorki jest to innowacyjne zarządzanie procesami, które stwarzają możliwości usuwania barier – dotychczas nie do pokonania – pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Tym samym następuje usprawnienie obsługi klientów, poszerzenia kompetencji pozwalających na twórcze zaangażowanie personelu organizacji.

3. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE INNOWACYJNY POTENCJAŁ PERSONELU W OPARCIU O ZAANGAŻOWANIE

Zdaniem M. Juchnowicz³⁰, na podstawie opracowań wielu autorów można stwierdzić, że najważniejszymi czynnikami sprzyjającymi zaangażowaniu pracowników do budowy organizacji innowacyjnej są:

- rozwój – pracownicy potrzebują czuć, że się rozwijają i uczą się nowych rzeczy,
- szacunek – dla pracowników, ich pomysłów i ich pracy,
- zaufanie – do menedżerów oraz poczucie bezpieczeństwa co do przyszłości zawodowej.

Dążenie do ukształtowania takiej postawy jest dowodem wzrastającej świadomości, że pełni energii, kreatywni, nastawieni entuzjastycznie pracownicy są głównym źródłem tworzenia wartości firmy i to oni decydują o przewadze konkurencyjnej w większym stopniu niż czynniki technologiczne lub finansowe.

Potwierdzeniem, że zalety jakie niesie ze sobą motywacja wewnętrzna pracowników zaangażowanych w organizację, może być cytata D. Sandersa³¹, że „innowacyjne podejście menedżerów polega na wyzwaniu w pracownikach pozytywnej energii, która umożliwia osiągnięcie wyników zupełnie nowej jakości”. Autor twierdzi, że w środowisku, w którym relacje międzyludzkie, na po-

ziomie menedżer – pracownik, pracownik – pracownik, wyznaczają jakość pracy, to w takim środowisku uwalniane są duchowe siły człowieka. Ludzie stają się twórczy, tryskają pomysłami, rozpira ich energia a efektem jest długotrwały sukces firmy w zakresie innowacyjnym. Zaczynają utożsamiać się z wyższymi celami i czerpać z pracy zadowolenie. Wysoka jakość i efektywność pracy staje się czymś naturalnym i długotrwałym a nie sztucznym i jedynie chwilowym. Indywidualne osiągnięcia pracowników przekładają się na sukces finansowy firmy, dzięki temu następuje związanie się emocjonalne pracownika z organizacją. Jednocześnie tworzą się nowe zawody pracownicze, związane w kolejnymi fazami procesu innowacyjnego a pracownicy stają się wielo zawodowym kapitałem intelektualnym firmy..

3.1. WIEDZA I UCZENIE SIĘ

Potencjał personelu organizacji - zależy zdaniem red. J. Łunarskiego³² od jego kwalifikacji i kompetencji, stopnia ich dopasowania do złożoności zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach i w poszczególnych fazach rozwoju innowacji a także od sposobów rekrutacji i wymiany kadr oraz zapobiegania szkodliwej fluktuacji o czym już wcześniej wspomniano. Ważny jest też system realizowanych szkoleń wraz z oceną potrzeb szkoleniowych i oceną ich wyników O potencjale personelu organizacji stanowi też odpowiednie awansowanie i dobór kadr kierowniczych, nowoczesnie postępujących w kontaktach interpersonalnych oraz preferujących metody zespołowego rozwiązywania problemów i wypracowywanych decyzji.

Organizacje chcące budować swoją innowacyjność, twierdzi B. Mikuła³³ muszą koncentrować się na kompetentnych, zaangażowanych pracownikach, którzy wykonując swoje obowiązki, mają poczucie misji, którą chcą wypełniać wiedząc, że ich wysiłek daje osiągnięcia przekładające się na sukces finansowy firmy oraz dające emocjonalne związanie się pracownika z organizacją. Odpowiednia struktura kompetencji powstaje w wyniku diagnozy zatrudnienia, uwzględniającej ocenę przystawania kompetencji do wymagań różnego rodzaju pracy w działalności innowacyjnej. Jest to punkt wyjściowy dla decyzji personalnych w sprawie zatrudnienia i podejmowanych szkoleń.

30 Juchnowicz M. Zaangażowanie...s.52

31 Sanders D. Kultura zarządzania...s.74

32 Łunarski J. red. Zarządzanie innowacjami, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2007 s.207

33 Mikuła B., Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu Fundacja U.E. Kraków 2012 s.216

Przede wszystkim wszędzie podkreśla Ł. Sienkiewicz³⁴ znaczenie uczenia się przez nagradzanie takich kompetencji, jak kreatywność, sprawność umysłową i nawyki uczenia się, gdyż rozwijanie nowych, przyszłościowych kompetencji staje się koniecznością. Podkreśla też, tworzenie pozaszkolnych form uczenia się i rozwoju.

W praktyce więc identyfikacja innowacyjnych zainteresowań pracowników nakłada się na rozwiązania systemowe w obszarze szkoleń i rozwoju zawodowego, co może pozwolić na stworzenie trwałego systemu dotyczącego kreatywności nie tylko jednostki – tak jak to ma miejsce dotychczas – lecz w grupy zespołów zadaniowych, preferujących kroczącą innowacyjność.

Jak nie ustawać w uczeniu się zarządzania innowacjami twierdzi J. Tidd, J. Bessant³⁵ to trzeba by odpowiedzieć na co najmniej dwa pytania:

1. podczas nauki zachodzi proces pozyskiwania wiedzy, która uzupełnia zasoby będące już w posiadaniu firmy. Jest to zarówno wiedza technologiczna, jak i rynkowa.
2. część wiedzy dotyczy samego procesu innowacji, to znaczy tego, jak na leży go organizować i zarządzać nim, co w wymiarze praktycznym oznacza zestaw procedur, dzięki którym można zaplanować i realizować zaprojektowaną już innowację.

Ujmując to inaczej, chodzi o umiejętności innowacyjne, czyli zespół zdolności do organizowania firmy budującej innowację i zarządzania innowacyjną firmą. Brakiem takich umiejętności można wytłumaczyć wiele porażek, nawet tych, które już dobrze prosperowały.

Problemem jest też zdaniem autorów kwestia oduczania się nabytych już wcześniej wzorców zachowań i manier, które działają destrukcyjnie na kreatywność. Problem – jak zapomnieć.

Często podkreśla się też, że sam proces rozwoju winien pełnić funkcję innowacyjną, a w ramach, której szkolenie skupia się na stwarzaniu warunków sprzyjających kreowaniu postępu, a co za tym idzie twierdzą Pocztownski i Wiśniewski³⁶ wprowadzanie nowych rozwiązań innowacyjnych organizacji. Proces innowacji obejmuje kilka podstawowych faz rozwoju innowacji zdaniem L. Białoń³⁷ dla realizacji których wymagana jest specyficzna

wiedza, umiejętności i doświadczenia pracowników, co uzależniane jest od współdziałającego programowo systemu szkoleniowego.

Można też twierdzić za L. Rae³⁸, że sam proces szkolenia odgrywa rolę centralną w stymulowaniu kreatywności i innowacyjności pracowników zaangażowanych. Sam proces rozwoju powinien pełnić funkcję innowacyjną, a szkolenie należy prowadzić tak, aby stwarzały warunki sprzyjające kreowaniu postępu i wprowadzaniu nowych rozwiązań, nowych kompetencji związanych z efektywnością innowatorów. Innowacyjność powinna być niejako wpisana w systematyczny model szkolenia pracowników. (por. rozdział, który pisze A. Kacprzyk)

3.2. KOMUNIKACJA I INTEGRACJA PRACOWNICZA.

Ważną rolę zaangażowania w rozwoju budowania innowacyjności pełni umiejętność wywierania wpływu na innych ludzi poprzez wywoływanie określonych zachowań, zgodnych z ustalonymi wzorcami reakcji i normami organizacyjnymi, zdaniem R. Jurkowskiego³⁹ może to prowadzić do automatycznych zachowań personelu. Przeciwwagą dla takich zachowań są zachowania oparte na gruntownej analizie dostępnych informacji. Dostęp do bieżących informacji to jeden z filarów systemu wysoce efektywnej pracy twierdzi A. Jawor – Joniewicz⁴⁰. Dysponując wiedzą o najnowszych osiągnięciach oraz aktualnych oczekiwaniach klientów, pracownicy mają możliwość wypracowywania wyjątkowych rozwiązań, najpełniej odpowiadających rodzącym się potrzebom klientów. Wymaga to stworzenia odpowiednich warunków technologicznych oraz klimatu sprzyjającego wymianie informacji. Komunikacja z otoczeniem przebiega zwykle dwukierunkowo. Firma z jednej strony uzyskuje dane o rynku, branży i kierunkach ich rozwoju, z drugiej strony informuje o własnych osiągnięciach i proinwestycyjnych zamierzeniach na przyszłość. Również wewnątrz firmy istotne dla jej funkcjonowania są systematyczne przekazywanie przez kierownictwo informacji o celach strategicznych oraz wartościach promowanych przez kulturę organizacji. Bez dostępu do podstawowych informacji, wypracowywanie nowatorskich rozwiązań stałoby się niemożliwe i stwarzałoby niekorzystne sytuacje współpracy kierownictwa z podwładnymi. Kreatywność i predyspozycje do rozwiązywania problemów innowacyjnych menedżera, wpływają na rozwój zbiorowej wiedzy personelu. Jednak warunkiem rozwoju wiedzy zbiorowej jest ograniczanie barier komunikacyj-

34 Sienkiewicz Ł. Rola szkoleń w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstw, IPISS, Warszawa 2007 s.141-150

35 Tidd J, Bessant J., Zarządzanie innowacjami Wolters Kluwer Warszawa 2013 s.151

36 Pocztownski A., Wiśniewski Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki. Of. Ek. Kraków 2004 s.141

37 Białoń L., Zarządzanie działalnością innowacyjną, WSM Warszawa 2010 s.34

38 Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń Of. Ek. Kraków 2001 s.9

39 Jurkowski R. Komunikowanie się, WSM, Warszawa 2004 s.21

40 Jawor-Joniewicz, A. Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności, IPISS Warszawa 2010

nych oraz integracja wiedzy pojedynczych pracowników w umiejętność i możliwości intelektualne całej organizacji Klimat do prowadzenia partycypacji w zarządzaniu innowacyjnością musi uwzględniać oczekiwania i postawy pracowników, zainteresowanych innowacyjnością. Wzrost zainteresowania tych pracowników zdaniem S. Borkowskiej⁴¹ ma znaczenie w dwóch poziomach:

- poziom przedsiębiorstwa, na którym odbywają się negocjacje pomiędzy przedstawicielami kierownictwa i pracownikami, w wyniku których dochodzi do wypracowania zasad i warunków współpracy innowacyjnej,
- poziom stosunków bezpośrednich, na którym określany jest sposób współpracy zespołów i komórek organizacyjnych oraz indywidualny wkład pracowników i organizacji.

Innowacyjność może też skłaniać do partycypacyjnego współdziałania w firmie twierdzi L. Białoń⁴².

3.3. KULTURA ORGANIZACYJNA

Kultura organizacyjna wpływa zdaniem M. Juchnowicz⁴³ na zaangażowanie pracowników na dwóch płaszczyznach:

1. przez sposób, w jaki są kierowani i motywowani, który uwalnia i potęguje energię i kreatywność,
2. przez skierowanie tej uwolnionej energii na osiągnięcie strategicznych celów firmy, niezależnie od formy jej działalności.

Zarządzanie przez zaangażowanie w innowacyjność wymaga kultury opartej na współpracy, lojalności, a więc na silnym związku emocjonalnym pracowników z firmą. Efektem tak ukształtowanych stosunków międzyludzkich jest wzmocnienie i ułatwienie informacji „góra – dół” i „dół – góra” oraz swobodnego wypowiedzenia swoich poglądów na tematy dotyczące celów całej organizacji budującej innowację.

Spełnienie tych warunków oznacza potrzebę zbudowania kultury opartej na zaufaniu pomiędzy pracownikami. Zaufanie – to przekonanie, że można na sobie wzajemnie polegać, można liczyć na wzajemną pomoc przełożonych i współpracowników. Jeśli ma się do nich zaufanie to nie ma strachu przed skutecznością podejmowanych decyzji o nowych innowacjach w organizacji.

P. Sztompka⁴⁴ określa zaufanie jako „zakład (przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne działania innych ludzi lub funkcjonowanie urządzeń czy instytucji będą dla nas korzystne” Zaufanie wiąże się z uczuciem ufności w stosunku do innych, wiarą w ich dobre intencje, a także, z przekonaniem, że ich działania będą dla nas korzystne. Znaczenie zaufania rośnie wraz ze wzrostem współpracy i powiązań z innymi organizacjami. Relacje oparte na zaufaniu można rozpatrywać jako zabezpieczenie przed strachem, np. w przypadku konieczności redukcji zatrudnienia. Kultura zaufania jest więc ważnym elementem kształtowania zaangażowania w budowanie innowacyjnej organizacji.

3.4. SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW ZAINTERESOWANYCH INNOWACJĄ ORGANIZACJI.

Tradycyjne motywowanie, utożsamiane jest zdaniem S. Borkowskiej⁴⁵ z pobudzaniem i świadomym oddziaływaniem na pracowników tak, aby realizowali efektywne cele w zakresie produktywności i wyników finansowych organizacji. Tak sformułowane cele mają charakter ukierunkowany na efekty taktyczne, krótkookresowe. Zmiana orientacji organizacji budującej innowację, jest nakierowania na rozwój kapitału ludzkiego, przez kreatywność, na budowanie pozycji konkurencyjnej, orientację na klienta, oraz wzrost wartości i rozwój przedsiębiorstwa. Inspirowanie motywowania, zdaniem Cz. Sikorskiego⁴⁶ oznacza długofalową strategię wspierania twórczego potencjału ludzkiego, poprzez integrację interesów organizacji i pracowników zainteresowanych innowacjami. Warunkiem inspiracji jest traktowanie pracowników zdaniem autora w kategoriach dwóch grup interesów, opierających się na teoriach wymiany. W teoriach wymiany podkreślane są zasady wzajemności, pełniące funkcje regulacyjne w procesie nasilania zaangażowania pracowników, zorientowanych na przyszłość organizacji.

W nowoczesnie zarządzanych firmach coraz większe znaczenie w kreowaniu ich sukcesu mają wykwalifikowani i zaangażowani pracownicy twierdzi J. Penc⁴⁷ oraz przedsiębiorczy menedżerowie, pełniący role przywódcze w organizacji. Będą oni musieli dokonać zmiany sposobu myślenia: m.in. odejść od oceniania pracowników z punktu widzenia ilości i zdolności i produktywności na rzecz stymulowania ich twórczego zaangażowania się

41 Borkowska S. Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji, C.H.Beck, Warszawa 2010 s.215

42 Białoń L., Zarządzanie...s.

43 Juchnowicz M. Zaangażowanie.....s.28

44 Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Znak, Kraków s.99

45 Borkowska S., Motywacje i motywowanie, (w: red. H. Król, A. Ludwiczynski, ZZZ Warszawa 2006 s.346.

46 Sikorski Cz., Motywacja jako wymiana, Difin, Warszawa 2004 s.41-46

47 Penc J., Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu na współdziałanie w organizacji, Difin, Warszawa 2007 s.140

i partnerskiego współdziałania w kreowaniu innowacyjności. Powodzenie nowych form organizacji podkreśla M. Crozier⁴⁸, będzie uzależnione od rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się budowania innowacyjnych organizacji. Będą musieli przywódcy więcej czasu poświęcać współpracy pracowników z klientami, czyniąc ich swoimi partnerami, a jednocześnie współtwórcami nowych form współdziałania innowacyjnej organizacji.

Chcąc pobudzić rozwój innowacyjności firm, trzeba sprawić zdaniem B. Sajkiewicz⁴⁹, aby pracownicy byli zainteresowani określoną formą innowacyjności i mocno w nią zaangażowani, pewni swej wartości dla firmy, mając jednocześnie odpowiednią wiedzę i różnorodne umiejętności. W motywowaniu wewnętrznym firmy, trzeba zatem uwzględnić potencjał i oczekiwania zawodowe i osobiste pracowników. Dobierając je, trzeba przede wszystkim pamiętać, że motywowanie musi przynosić obustronne korzyści tj. firmie i samym pracownikom. Zgodnie z teorią oczekiwań, motywacje są wynikiem odczucia potrzeby, dokonywania wyboru i możliwości porównywania różnych opcji zaangażowania i wynikających stąd korzyści dla pracownika i dla organizacji zainteresowanej innowacyjnością. W praktyce istotnym narzędziem motywowania pracowników jest wynagrodzenie pieniężne, jednak o nadaniu mu roli proinnowacyjnego narzędzia decyduje wiele czynników. W systemie wynagradzania wymierne efekty pracy innowatorów przekładają się najczęściej na płace zasadnicze, a efekty jakościowe nagradza się poprzez system premii i różnych benefitów. We wszystkich organizacjach, które aspirują do innowacyjności zdaniem autorki, stosowany jest wysoki poziom stałych wynagrodzeń, konkurencyjnych wobec oferty rynkowej, a ponad to zapewnienie regularnej informacji zwrotnej o działaniach pracowników, potencjalnych innowatorów. Jeśli pracownicy są nagradzani za innowacje (to za jaką fazę innowacyjności?). Można sądzić, że zaangażowanie w takiej sytuacji będzie rosnąć i stymulować ich do kolejnych działań innowatorskich. Stąd należałoby używać specjalnego systemu nagród do motywowania pracowników i budowania ich wysokiego poziomu zaangażowania. Tezę tą potwierdzają również badania IPISS, że wszelkie działania motywujące do innowacyjności zmierzają zarazem do budowy zaangażowania pracowników w realizację celów firmy.

Przy projektowaniu systemu bodźców dla pracowników zainteresowanych innowacją i dla innowatorów, szcze-

gólnie ważne zdaniem M. Kopertyńskiej⁵⁰ jest motywowanie środkami niematerialnymi np. dyplomy,

- listy gratulacyjne,
- pochwały,
- tolerancja dla ryzyka,
- przydzielanie nowoczesnych narzędzi pracy,
- różne przywileje w postaci udziału w różnych konferencjach,
- publikacje w wewnętrznych gazetach firmy.

Ważnym wyróżnieniem może stać się informacja zwrotna o losach zgłoszonego przez pracownika projektu udoskonalień, publikacja w wewnętrznych gazetach. Taki rodzaj doceniania może stanowić zachętę do dalszych projektów, równie pozytywnie działać na cały zespół pracowników.

W praktyce motywowania natomiast, niedoceniecie środków niematerialnych, zdaniem autorki wpływa z faktów doceniania i wysoko opłacania innowatorów z działów B+R, różnych specjalistów innowatorów, dla których niematerialne instrumenty motywowania stają się mało ważne. Natomiast w firmach, które nie mają strategii nastawionej na uzyskanie wysokiej innowacyjności wskutek braku odpowiednich środków finansowych, często marnotrawieniu ulega spory potencjał kreatywności pracowników, którzy mogliby stanowić o małej oddolnej innowacyjności. Problem ten dotyczy również tych firm, które z góry zakładają brak środków do motywowania innowacyjności, nie motywują drobnych pomysłów innowacyjnych pracowników, działają destrukcyjnie na ich zaangażowanie w organizację.

Kształtowanie efektywnego zaangażowania pracowników wymaga zdaniem M. Juchnowicz⁵¹, stworzenia w organizacji systemu motywacyjnego opartego na indywidualnym podejściu do pracownika oraz poprzez kompleksowe podejście do wpływania na aktywność zawodową pracowników stosując odpowiednią kombinację instrumentów finansowych i pozafinansowych. Stosując indywidualizację rozwiązań motywacyjnych, trzeba uwzględnić różnorodność cech osobistych i osobowościowych oraz podejścia do aspiracji i różnych hierarchii wartości danego pracownika. To właśnie różnorodność ludzkich umiejętności stanowi zdaniem autorki trudność przewidzenia zachowań, które są podłożem inicjatywy, twórczości innowacyjnej i przedsiębiorczości w jej realizowaniu. Indywidualizacja wymaga od osób kierujących motywowaniem pracowników znajomo-

48 Crozier M. *Przedsiębiorczość na podsłuchu, jak uczyć się zarządzaniem proindustrialnym*, PWE, Warszawa 1999 s.39

49 Sajkiewicz B., *Motywowanie do innowacyjności* (w: S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji* C.H.Beck, Warszawa 2010 s.153-162

50 Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników, teoria, praktyka*, PWE, Warszawa 2008 s

51 Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników...*s.120

ści mechanizmu powstawania motywacji u pracownika oraz oczekiwań współpracujących z nim ludzi. Istnieje wówczas możliwość rozdziału zadań, doboru środków motywacyjnych, aby nastąpiła harmonizacja celów zaangażowanego pracownika z celami organizacji innowacyjnej. Pracownicy, którym spełniono ich wymagania motywacyjne, pozytywnie odpowiadają na potrzeby zmian w organizacji innowacyjnej, są otwarci na nowe możliwości i pomysły, lubią wyzwania oraz są optymistycznie nastawieni do długoterminowego działania innowacji w organizacji.

Indywidualizacja oddziaływania motywacyjnego wymaga zdaniem P. Wachowiaka⁵² kompleksowego podejścia, które może występować w trzech rodzajach motywacji pracowników, a mianowicie:

- zadaniową, powstaje dzięki świadomości i akceptacji celów organizacji,
- instrumentalną, która jest wzmacniana zewnętrznymi instrumentami motywacji
- autonomiczną, w której występuje pozytywny stosunek emocjonalny do zainteresowania określoną innowacją poprzez twórcze pasje, wzmacniające podjęte działania. Znajomość skutecznego podejścia do motywowania pracowników do zaangażowania w pracy, sprzyja podejmowaniu przez menedżera wyzwania do włączania się do wspólnego z pracownikami działania innowacyjnego

x x x

Silnym instrumentem motywacyjnym może też stać się sama organizacja. To jak jest postrzegana na zewnątrz oraz jak jest zarządzana działalnością innowacyjną może podwyższać lub obniżać motywację swoich pracowników. Jeśli organizacja jest dobrze zarządzana i dobrze postrzegana przez otoczenia to pracownicy są zadowoleni, że pracują w takiej organizacji i uzyskują dodatkowy prestiż zawodowy w lokalnej społeczności, co może zwiększa ich motywację do aktywnej zaangażo-

wanej w innowacyjność pracy. Podkreślenia wymaga rola menedżera w skutecznym motywowaniu pracowników. Bodźce motywacyjne muszą być tak dostosowane do osobowości pracownika, jego wykształcenia, oraz sytuacji w której się znajduje, aby mogły dać mu szansę dobrego wykonania powierzonego zadania. Na jednych pracownikach szybciej działają bodźce materialne, przy ich niższych wynagrodzeniach podczas gdy na innych nie robią wrażenia. Podobnie z bodźcami niematerialnymi, które są częściej doceniane wśród pracowników wykonujących złożone zadania, ponieważ są na ogół wyżej wynagradzani za odpowiednie kompetencje i złożone zadania.

PODSUMOWANIE

Opracowanie przedstawia proces zarządzania zaangażowaniem pracowników w budowanie innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. Takie przedsiębiorstwa muszą starać się otwierać na nowości, być wrażliwymi na sygnały klientów, a przede wszystkim motywować aktywność zaangażowania pracowników do innowacji w organizacji. Jak wynika z niektórych badań, przy motywowaniu pracowników, ważną rolę mają czynniki rozwijające wiedzę, doskonalenie zawodowe, dobre relacje z kierownictwem oraz godne i sprawiedliwe wynagrodzenie za zaangażowanie do wydajnej pracy i organizacji, budującej innowację. Uwzględniając psychologiczne i socjologiczne podejście do zaangażowania pracowników (emocjonalne, fizyczne i normatywne) do pracy i organizacji, trzeba uwzględnić czynniki, które kształtują innowacyjność organizacji. W tym zakresie wiele problemów wymaga dodatkowych weryfikacji w badaniach naukowych, ale już teraz można stwierdzić, że zdolności do kreowania innowacji, które są źródłem wzrostu gospodarczego i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, wymagają odpowiednich kompetencji innowacyjnych, menedżerskich, technicznych oraz zdolności i chęci dalszego i ciągłego uczenia się rozszerzonych zawodów, stanowiących potencjał innowacyjnej organizacji budującej innowację.

52 Wachowiak P. Umiejętność motywowania pracowników, (w: Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Difin, Warszawa 2001 s.137.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Of, Ek. Kraków, 2005
2. Białoń L., Zarządzanie działalnością innowacyjną, WSM Warszawa 2010
3. Borkowska S. Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji, C. H. Beck, Warszawa 2010
4. Borkowska S., Motywacje i motywowanie, (w: red. H. Król, A. Ludwiczyski, ZZL Warszawa 2006
5. Crozier M. Przedsiębiorczość na podsłuchu, jak uczyć się zarządzaniem proindustrialnym, PWE, Warszawa 1999
6. Drucker P.F., Innowacje i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992
7. Drucker P.F., Społeczeństwo prokapitalistyczne, PWN, Kraków, 1999
8. Jawor-Joniewicz, A. Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności, IPISS Warszawa 2010
9. Juchnowicz M. Zaangażowanie pracowników, PWE, Warszawa, 2010

10. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników organizacji*, Warszawa, 2012
11. Jurkowski R. *Komunikowanie się*, WSM, Warszawa 2004
12. Kahn W. (w: T Charkowska- Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, wyd., Uniwersytet w Poznaniu, 2014
13. Karwiński M., *ZZL w małych i średnich Przedsiębiorstwach* (w: red. H. Król i A. Ludwiczynski ZZL – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa 2006
14. Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
15. Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników, teoria, praktyka*, PWE, Warszawa 2008 s Kryńska E. *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPISS, Warszawa, 2003
16. Łunarski J. red. *Zarządzanie innowacjami*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2007
17. Malicka E., *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, WSM, Warszawa 2005 (w: Mastyk –Musiał E. *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*.
18. Mięka B. A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków, 1997
19. Mięka B., *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* Fundacja U.E. Kraków 2012
20. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu na współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007
21. Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN warszawa, 2007
22. Pocztowski A., Wiśniewski Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Of. Ek. Kraków 2004
23. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń* Of. Ek. Kraków 2001
24. Sajkiewicz A Sajkiewicz Ł. *Nowe metody pracy z ludźmi*, Poltext, Warszawa 2004
25. Sajkiewicz B., *Motywowanie do innowacyjności* (w: S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji* C. H. Beck, Warszawa 2010
26. Sanders D., *Kultura zarządzania oparta na zaangażowaniu*, Wolters Kluger Polska Warszawa 2013,
27. Schulz, D. P., Schulz S.E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. PWN, Warszawa 2002
28. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*. PWE, Warszawa 2008
29. Sienkiewicz Ł *Rola szkoleń w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstw*, IPISS, Warszawa 2007
30. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004
31. Stabryła A. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa
32. Stawasz E. *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
33. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków
34. T. Chirkowska – Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę* wyd. U. im. A. Mickiewicza w Poznaniu 2012
35. Tidd J, Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Wolters Kluger Warszawa 2013
36. Tidd J. Bessant J., *Zarządzanie innowacjami –integracja zmian technologicznych, Rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluger, Warszawa, 2013
37. Wachowiak P. *Umiejętność motywowania pracowników*, (w: *Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001