

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Dagmara Lewicka

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

WPROWADZANIE SYSTEMU CIĄGLYCH USPRAWNIEŃ JAKO ZMIANY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA NAJISTOTNIEJSZYCH BARIER I ŹRÓDEŁ OPORU

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie czynników sprzyjających i barier wprowadzania systemu wspierania innowacyjności, a w szczególności systemu ciągłych usprawnień (kaizen). W oparciu o wyniki badań, przeprowadzonych w zimie 2012 r. za pomocą kwestionariusza ankiety i wywiadów z pracownikami, udało się ustalić najbardziej dotkliwe mankamenty systemu funkcjonującego w przedsiębiorstwie. Badania wykazały istnienie szeregu barier, które blokują aktywność innowacyjną pracowników. W opracowaniu zaprezentowano także działania menedżera opisywanej jednostki, osoba ta za cel obrała sobie zaktywizowanie załogi i uzyskanie wyższych wskaźników zgłaszania usprawnień, głęboko i osobiście angażując się w ten proces.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, ciągłe usprawnianie, postawy proinnowacyjne.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.43

1. Wstęp

W obecnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa ze szczególną uwagą śledzą otoczenie i sygnały, które z niego napływają. Zmuszone są do nieustannej nauki oraz systematycznego i szybkiego działania, aby sprostać wyzwaniom konkurencji [Cieśliński 2011]. Przewartościowanie zasobów gospodarki stanowi nowe wyzwanie dla organizacji, które również coraz częściej dostrzegają konieczność poszukiwania nowych rozwiązań. W dobie wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego, to ludzie stanowiący jego zasadniczą część, ich wiedza, umiejętność jej wykorzystania oraz kreowania nowych pomysłów i idei stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Właśnie innowacje zajmują szczególne miejsce wśród czynników sukcesu przedsiębiorstw. Aktywność innowacyjna wpływa na rozwój podmiotów gospodarczych wyznacza ich konkurencyjność na rynku krajowym i globalnym. Tworzenie i wdrażanie innowacji stanowi warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na globalnym

rynku w warunkach wzrastającej konkurencji [Johannessen i in. 2001]. Innowacja stała się obowiązkowym pojęciem w strategii rozwijania przedsiębiorstw [Zakrzewska-Bielawska 2012]. Innowacyjność przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu uzależniona od potencjału w dziedzinie dokonywania zmian: od możliwości intelektualnych, organizacyjnych i finansowych niezbędnych do ich tworzenia i wprowadzania w życie.

Celem opracowania jest przedstawienie działań służących stymulowaniu innowacyjności w analizowanym przedsiębiorstwie oraz barier ich wprowadzania. Działania te pojawiły się w związku ze zmianą na stanowisku menedżera zakładu produkcyjnego, będącego częścią dużego przedsiębiorstwa polskiego¹. Stanowisko to objęła pełna energii i pomysłów na zmiany osoba, która za cel obrała sobie zaktywizowanie załogi i uzyskanie wyższych wskaźników zgłaszania usprawnień, głęboko i osobiście angażując się w ten proces.

W związku z tym, że podejmowane przez nią działania nie przynosiły zadowalających rezultatów, kolejnym krokiem było przeprowadzenie badań dotyczących wspierania innowacyjności i eliminowania barier, które występują w tym procesie. W oparciu o wyniki badań, przeprowadzonych w zimie 2012 r. za pomocą kwestionariusza ankiety i wywiadów z pracownikami, udało się ustalić najbardziej dotkliwe mankamenty systemu funkcjonującego w przedsiębiorstwie.

2. Czynniki wspierania innowacyjności

Wielu badaczy tej problematyki skupia się na analizie czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw [Kleinknecht i Mohnen (red.) 2002; Zakrzewska-Bielawska 2010], wskazując na takie czynniki, jak nakłady na R&D, wielkość firmy, forma własności, liczba konkurentów itp. Tradycyjnie za determinanty działalności innowacyjnej uznawane są także takie czynniki, jak zmiany w systemie edukacji, dostęp do informacji, edukacji, zasobów wiedzy, regulacje prawne, polityczne, ekonomiczne, tradycja i wiele innych. Rozwój innowacyjności zależy także od czynników „miękkich”, czyli kapitału ludzkiego.

Co więcej rola tych drugich czynników wzrasta wyraźnie w dobie gospodarki opartej na wiedzy, w której koncentracja na budowaniu wartości przedsiębiorstwa skierowana została na niematerialne źródła kreowania wartości przedsiębiorstwa, z kapitałem ludzkim jako główną składową. W związku z tym coraz większa grupa badaczy skupia się na ludzkich aspektach innowacji, podkreślając także znaczenie strategii, praktyk i procedur ZZL w ich powstawaniu [Nijhof i in. 2002; Lau, Ngo 2004; Mazzanti i in. 2006]. Ważną rolę w tym procesie odgrywa funkcja personalna, zaangażowanie liderów, elastyczne struktury umożliwiające szybkie przekierowanie zasobów na działania innowacyjne.

Wspieranie innowacyjności w oparciu o praktyki personalne może obejmować następujące działania [Krot, Lewicka 2011]:

¹ Przedsiębiorstwo nie zdecydowało się na ujawnienie swojej nazwy.

- komunikowanie wartości innowacji (wizji) – rozumienie wartości innowacji, wiedza na temat, jak zgłaszać pomysły, zapoznanie z przykładami działań innowacyjnych,
- dbałość o zapewnienie swobodnego dostępu do wiedzy, rozwijanie i wspieranie standardów i struktur nakierowanych na dzielenie się wiedzą z innymi,
- innowacyjne przywództwo – wspieranie innowacyjności przez menedżerów, otwarte komunikowanie oczekiwań dotyczących innowacyjności, styl kierowania rozwijający samodzielność, poczucie odpowiedzialności,
- motywowanie do innowacyjności – nagradzanie innowacyjności, system promujący działania innowacyjne, dobór nagród oczekiwanych przez pracowników,
- budowanie kultury organizacyjnej wspierającej innowację – akceptacja ryzyka, wartości sprzyjające innowacyjności i wzmocnianiu innowacyjnych postaw, przekonanie, że nowe pomysły są akceptowane, że firma oczekuje innowacyjności i ją wspiera, jasne artykułowanie oczekiwań wobec pracowników, dotyczących postaw i zachowań – inicjatywy, kreatywności, elastyczności,
- Polityka szkolenia i rozwoju – formułowanie celów szkoleń jako narzędzi wspierania innowacyjności, analiza potrzeb szkoleniowych pod kątem innowacyjności, szeroka oferta możliwości rozwoju,
- organizacja pracy – elastyczność w zakresie przekierowywania zasobów w związku z realizacją innowacyjnych projektów, brak nadmiernego obciążenia pracą, co umożliwia rozwijanie własnych pomysłów,
- praca zespołowa – wspieranie pracy zespołowej, rozwiązywanie problemów w oparciu o zespoły międzydziałowe, wzajemna pomoc w rozwiązywaniu problemów,
- selekcja pracowników – branie pod uwagę w procesie selekcji kryterium kreatywności kandydata, poruszanie podczas selekcji kwestii dokonań innowacyjnych kandydata.

Wielu autorów [Jørgensen i in. 2007] wskazuje na ścisły związek pomiędzy praktykami personalnymi a systemami ciągłych usprawnień (*Continuous Improvement* – CI) w aspekcie kreowania postaw, zachowań zorientowanych na wprowadzanie ulepszeń. Podkreślają także, że systemy tego typu, takie jak kaizen, decydują o trwałej przewadze konkurencyjnej firm. Przeprowadzone przez tych autorów badania wskazują, że praktyki personalne wywierają znaczący wpływ na aktywność pracowników w zakresie ciągłych usprawnień i wyniki organizacji, wskazując między innymi na znaczenie takich aspektów, jak nastawienie na rozwój i uczenie się, wyjaśnianie błędów poprzez poszukiwanie przyczyn, a nie obwinianie pracowników, zaangażowanie, i to, że czują się oni właścicielami procesów.

kaizen wymaga rozwoju specyficznych dla firmy kompetencji kapitału ludzkiego od momentu zatrudnienia pracownika w przedsiębiorstwie, poprzez szkolenia na stanowisku pracy, rotację pracy, szkolenia zespołowe itd. [Storz 2008]. W dalszej kolejności niezbędnym jest uzyskanie zaangażowania wszystkich pracowników, od kierownictwa do pracowników pierwszej linii, którzy powinni rozpoznawać i zaak-

ceptować istnienie problemów i identyfikować możliwe obszary poprawy. Upelnomocnienie nawet pracowników najniżej wykwalifikowanych ma na celu wprowadzanie usprawnień i podejmowanie decyzji na możliwie najniższym poziomie przez osoby, których te problemy (zmiany) dotyczą.

Niezbędne dla powstawania innowacji jest stwarzanie odpowiedniego klimatu dla innowacyjności, który można określić jako specyficzne powiązanie czynników obejmujących przekonania, wartości, normy i artefakty dotyczące organizacji przedsiębiorstwa, stylu komunikowania się i nawiązywania relacji między interesariuszami, obowiązującego modelu przywództwa, systemu motywowania itp. Inowacyjności sprzyja otwartość, swoboda działania, wsparcie dla twórczych pomysłów, współpraca, dzielenie się wiedzą, otwartość na zmiany. Niezbędny jest także klimat zaufania, tolerowanie ryzyka i nieobwinianie za błędy, które są częścią procesu poszukiwania nowych rozwiązań [Lewicka 2012; Krot, Lewicka 2012].

3. Trudności i bariery wprowadzania zmian

Nowe przedsięwzięcia mogą przynosić wspaniałe rezultaty lub kończyć się porażką. Przy wprowadzaniu zmian często popełniane są podręcznikowe wręcz błędy, które sprawiają, że proces kończy się niepowodzeniem, takie jak: niewystarczające komunikowanie konieczności zmiany, brak silnych i zaangażowanych liderów, zbyt mało działań mających na celu angażowanie pracowników, a nawet tak absurdalnych powodów jak brak konsekwencji naczelnego kierownictwa itd. Taką sytuację ilustruje przypadek działań w jednym z banków spółdzielczych na terenie Śląska.

„Głównym celem zmian w czerwcu 2012 roku była zmiana samego sposobu wdrażania zmian i sposobu ich komunikacji oraz ogólna poprawa komunikacji. Efektem tego założonego celu był konkurs Mam Pomysł, który był kierowany do wszystkich, którzy chcieli podzielić się swoimi spostrzeżeniami, została wyznaczona nagroda dla zwycięzcy 3000 zł. Pomysły miały dotyczyć sieci sprzedaży, co spowodowało, że pracownicy administracji nie brali w nim udziału. Pracownicy sprzedaży zgłosili wiele pomysłów, ale nie zostały one ocenione dobrze przez Zarząd, ponieważ nie były przygotowane profesjonalnie w formie projektów. W rezultacie nie wyłoniono zwycięzcy, a pracownicy poczuli się »oszukani«, ponieważ zgłoszone pomysły zostały wrzucone do kosza. Od tego momentu konkurs nie został ponowiony [...]”.

Zmiana rodzi u pracowników obawy, opory, poczucie niepewności, budzi zagrożenia, które są podstawą konfliktów merytorycznych i emocjonalnych [Penc 2007, s. 248]. Opór natomiast jest powszechny i nieunikniony. Pojawia się przede wszystkim wtedy, gdy zmiany wprowadzane są bez udziału osób, których dotyczą. Ograniczenie oporu może polegać na oddziaływaniu na jego przyczyny lub też na wspieraniu postaw sprzyjających zmianie. Wśród nich można wymienić: komunikowanie mające na celu edukację i zmniejszenie niepewności, poznanie i zrozumienie przyczyn

oporu oraz dawanie wsparcia, angażowanie pracowników w prace, konsultowanie i uwzględnianie ich opinii.

Warto też wziąć pod uwagę że w każdym systemie społecznym, jakim jest organizacja, będą występowały różne postawy wobec zmian. Szczególnie istotne dla tego procesu jest zidentyfikowanie tzw. agentów zmiany i oponentów. Oponenci uważają zmianę za zagrożenie ich korzyści osiągniętych w miejscu pracy. Opór wobec zmian może być bierny (brak zaangażowania w proces zmian) bądź czynny (sprzeciw bezpośredni, dywersja). Agenci zmiany to osoby, które dostrzegają problemy i potrafią przekonać grupę do walki z nimi. Luecke [2003, s. 99] wskazuje, że:

- agenci zmiany są przywódcami (niekoniecznie formalnymi) dzięki swoim ideom,
- mogą „myśleć inaczej” i przez to mogą być nielubiani przez kierownictwo,
- często posiadają niezwykle doświadczenie mogą więc postrzegać świat przez inny pryzmat.

Spector [2012] wskazuje, że dźwignią, która daje szansę na realizację założonych postępów, jest zaangażowanie pracowników. Schaufeli i inni [2006] zauważają, że zaangażowanie jest pozytywnym, związanym z pracą, stanem umysłu, który charakteryzuje się wysokim poziomem energii w pracy, pasją, poświęceniem oraz pełnym skoncentrowaniem na pracy, przejawiającym się niekiedy w niechęci do oderwania się od niej. Towarzyszą mu pozytywne emocje, takie jak: poczucie dumy i znaczenia, entuzjazmu, inspiracji i wyzwania związanych z pracą. Zaangażowany pracownik bierze pod uwagę szeroki kontekst biznesu, koncentrując się wraz ze współpracownikami na poprawie wyników w celu zapewnienia korzyści organizacji. Zaangażowanie przejawia się także poprzez identyfikację z powierzonymi zadaniami, celami i wartościami firmy.

4. Metodyka badania

Celem badania było zidentyfikowanie czynników, które zmotywowałyby pracowników do częstszego zgłaszania usprawnień i zwiększyły ich stopień zaangażowania w pracę. W tym celu niezbędne było także zidentyfikowanie barier dla takich zachowań w przedsiębiorstwie. Prowadzone badania zbiegły się w czasie z dokonywanymi w przedsiębiorstwie zmianami, których celem było zwiększenie aktywności innowacyjnej pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników produkcyjnych. Kryterium doboru przedmiotu było więc celowe. Badania zostały przeprowadzone w trzecim kwartale 2012 z wykorzystaniem metody ankiety i wywiadu częściowo ustrukturyzowanego.

Kwestionariusz ankiety zastosowany do badań powstał w ramach prowadzonych przez Autorkę badań grantowych². W tej części badania udział wzięło 106 respondentów (56% kobiet i 44% mężczyzn. 50% badanych to pracownicy bezpośrednio

² HRM jako narzędzie wspierania innowacyjności.

produkcyjni, 26% – specjaliści, 5% – menedżerowie, 19% – pracownicy administracyjni. Badania zostały uzupełnione serią wywiadów z pracownikami produkcji (11 osób) i pracownikami innych działów (12 osób) – głównie menedżerów specjalistów, osób zaangażowanych we wspieranie innowacyjności. W wywiadach wzięło udział 5 kobiet i 6 mężczyzn.

Przebieg wywiadów był nagrywany za zgodą uczestników. W dalszej części realizacji badań odbyła się transkrypcja wywiadów oraz analiza danych i wyprowadzenie wniosków.

5. Rezultaty badań

5.1. Wyniki uzyskane w badaniu ilościowym (najistotniejsze wnioski)

Na podstawie wyników badań można przypuszczać, że najpoważniejszymi barierami innowacyjności w badanym podmiocie są braki w zakresie wartości organizacyjnych, takich jak:

- obawa przed zawiścią ze strony współpracowników w związku z aktywnością innowacyjną (wynikającą najprawdopodobniej z doświadczenia zawiści),
- przekonanie o braku akceptacji ryzyka,
- natłok bieżących obowiązków uniemożliwiających działania innowacyjne (brak organizacji pracy umożliwiającej częściowe wyłączenie innowatora z bieżących działań i przekierowanie jego aktywności na pracę nad innowacją),
- koncentracja na sytuacji bieżącej firmy, zamiast na działaniach zorientowanych na przyszłość.

Istotnym działaniem w badanym podmiocie byłaby przede wszystkim koncentracja na zarządzaniu wiedzą – zwiększenie dostępu do wiedzy i stymulowanie postaw mających na celu dzielenie się wiedzą niezbędną do powstawania innowacji.

Badanie ujawnia także braki w systemie motywowania do innowacyjności. Preferowane przez pracowników nagrody za innowacyjność to: nagrody pieniężne, awans, udział w procesie decyzyjnym, możliwość udziału w elitarnych szkoleniach. Warto zaznaczyć, że siedziba badanego podmiotu mieści się w rejonie dużego bezrobocia i relatywnie niskich zarobków w porównaniu z innymi województwami.

5.2. Wyniki uzyskane w oparciu o przeprowadzone wywiady z pracownikami produkcji

Przeprowadzone badanie umożliwiło zidentyfikowanie ośmiu barier zgłaszania usprawnień (kaizenów) przez pracowników produkcyjnych:

1. Ograniczenia wynikające z przekonań pracowników.

Pracownicy nie są pewni wartości swoich pomysłów ($n = 9$). Sądzą, że są to drobne rzeczy poprawiające pracę, niemające wartości dla produkcji. Często usprawniają sobie pracę i korzystają z tego usprawnienia, ale nie spostrzegają tego rozwią-

zania jako czegoś co mogłoby zostać wprowadzone w większej skali: „nie mamy pewności, co jest kaizenem, a co nie. Możemy podpytać człowieka, który się tym zajmuje. Przydałyby się jasne kryteria oceny”. Ponadto pracownicy podkreślają że dużo łatwiej wprowadzić usprawnienie dla siebie, nawet dzieląc się pomysłem z kolegami, niż wypełniać pracochłonne dokumenty, niezbędne do formalnego zgłoszenia pomysłu: „jestem bardzo zadowolony z udogodnienia, które sobie wprowadziłem. Mam więcej czasu, mogę porządniej wykonywać resztę pracy. Ułatwia to pracę. Każdy pilnuje swojej normy”. Podkreślają ($n = 4$), że niektóre z usprawnień dotyczą stylu pracy i nie muszą wszystkim odpowiadać, obawiając się, że któryś z kolegów może być zmuszony do zmiany sposobu pracy w wyniku zgłoszenia ich pomysłu.

2. Niedostrzeżenie korzyści dla siebie, a wręcz obawa przed zwiększona ilością obowiązków.

Kilku pracowników twierdzi, że na początku zgłaszali pomysły, ale wielu z nich się wycofało, bo jest to pracochłonne, a wynagrodzenie za pomysły niewielkie. Poza tym istnieje duże prawdopodobieństwo, że zgłoszenie usprawnienia zaowocuje podniesieniem planów produkcji. Zdarzyło się, że pracownik, który zgłosił usprawnienie, stał się obiektem działań odwetowych kolegów, łącznie z przebijaniem opon w kołach samochodu, ponieważ spowodowało ono podniesienie planu: „po co mamy sobie robić taką krzywdę, wprowadziliśmy usprawnienie i nam zwiększono ilość roboty”. Pracownicy podkreślają że „pomysły są realizowane, ale nie pracują na człowieka, który je wymyślił”.

3. Poczucie braku udziału w procesie wdrażania usprawnienia.

Badani wskazują, że nie uczestniczą w realizacji swojego pomysłu. Dyrekcja tłumaczy to tym, że poszczególni pracownicy nie mają uprawnień umożliwiających im prace na specjalistycznych urządzeniach, w związku z tym dalszą pracą nad pomysłem mogą zajmować się tylko te osoby, które takie uprawnienia mają. Czynnikiem ten wydaje się na tyle demotywujący, że warto zastanowić się nad ograniczeniem jego wpływu na postawy pracowników poprzez stworzenie możliwości odczuwania większego wpływu na proces wdrożenia.

4. Niedostateczny poziom szkolenia w zakresie kaizenów.

Czynnik ten związany jest z czynnikiem pierwszym, czyli odczuwaną niepewnością co do wartości pomysłów, która wynika z niedostatku informacji i szkoleń, „nie wiemy, czego oni oczekują, nie znamy kryteriów”. Pracownicy deklarują ($n = 10$), że szkolenia odbywają się zbyt rzadko (raz na rok lub rzadziej, w zbyt dużych grupach i trwają zbyt krótko (20 minut). „Ludzie są niezorientowani, jeśli chodzi o kaizeny. Przychodzimy do sali na jadalnię, szkolenie trwa 20 minut”. Inny uczestnik badania wskazuje „dowiadujemy się dziwnych rzeczy raz na rok przez pół godziny”. Pracownicy podkreślają także ($n = 5$), że demotywujące jest to, iż nie wiedzą, jak wygląda proces oceny kaizenów. Nie są w ten proces włączeni przedstawiciele pracowników produkcyjnych: „Nie wiem, co się dzieje z tymi pomysłami. Słuch po tym ginie. Nie znamy drogi tej karteczki”.

5. Brak czasu na realizację własnych pomysłów.

Kolejną barierą wskazywaną przez pracowników jest brak czasu i w związku z tym brak możliwości poświęcenia go na dopracowywanie swoich pomysłów ($n = 11$): „Ja mam wykonać swoją pracę, mam napięty czas, ograniczenia czasowe. Nie mam czasu na swoje pomysły”.

Inna osoba wskazała, że jest oceniana za wykonanie określonej pracy, a nie zgłaszanie „Kaizenów”, „Ja nie mam czasu na pisanie kaizenów. Mam jakieś pomysły w głowie”. Warto zaznaczyć, że firma szczerzy się tym, że nie wywiera presji na pracowników i nie „zmusza” ich do zgłaszania „Kaizenów”, jak to się zdarza w innych przedsiębiorstwach, preferując podejście pozytywne oparte na zachętach.

6. Poczucie braku sprawiedliwości i złego traktowania.

Bardzo istotne dla budowania zaangażowania w pracę jest także poczucie sprawiedliwości i odczuwanie wsparcia organizacji. Wydaje się, że tego brakuje w badanym podmiocie. Pracownicy wskazują, że system oceny wartości usprawnień jest niedopracowany ($n = 4$). Poniżej wypowiedź dotycząca tego problemu.

„Znam takie przypadki, że kaizen nie pracował, a ktoś wziął pieniądze. Jest to dla mnie niesprawiedliwe. Może powinno być takie sprawdzanie, czy to pracuje. Jeśli pracuje, to powinien być wynagrodzony dodatkowo. Wynagrodzenie za pomysł i wynagrodzenie za pracowanie. Dwa wynagrodzenia. Jak czyjś nie pracuje to nie dostanie tego wynagrodzenia drugiego. A może ten kaizen przeszkadza? Powinni to sprawdzać”.

Poza tym zdarzają się nieuczciwe sytuacje, że „*pomysły zostały zawłaszczone przez górę, a ktoś dostał stówkę*”. Tego typu działania wskazują na poważne nieprawidłowości. Jeśli pracownicy nie będą odbierali systemu jako uczciwy i przejrzysty, nie będzie można liczyć na zintensyfikowanie ich aktywności. Kolejna kwestia to brak zrozumienia potrzeb i problemów pracowników ($n = 5$). Poniżej wypowiedzi ilustrujące te kwestie.

„Przychodzi reklamacja. Pani dyrektor pyta, czemu to się stało. No cóż, błąd człowieka. Nikt się nie zastanowi, że jak przyjdą upały, to jest tu strasznie gorąco. I można popełnić błąd. Mówią tylko, jak mamy robić, i nieważne, że masz doświadczenie i wiesz, że jak tak zrobisz, to nie popełnisz błędu. Nie, masz robić tak, jak ci każą. Oni mi dają karteczki, na których mamy pisać, dlaczego się pomyliłam. Nie słuchają nas. Gdyby słuchali, to ludzie mieliby większą motywację do działania”.

„Nikt nie rozumie, że po jakimś czasie nocna zmiana, od 23 do 7 rano, jest bardzo zmęczona, sztuczne światło, oczy bardzo bołą. A jesteśmy tak samo rozliczani. Łatwiej popełnić błąd. Światła na stanowiskach też pozostawiają wiele do życzenia. Ciemno mamy. Na przykład ktoś postawił lampę w określonym miejscu, bo tu, właśnie tu trzeba wykańczać i nieważne, że grubszy się tam nie mieści albo leworęczny będzie to robić na drugą stronę i oni nie mają już normalnego światła. Dlaczego nie mogą stać tam, gdzie mi wygodniej, w tym przypadku tam gdzie jaśniej? Uważam, że nocni powinni odpowiadać w mniejszym stopniu”.

Pojawiają się głosy, że działania podejmowane przez panią dyrektor, która stara się osobiście aktywizować pracowników, nie uwzględniają potrzeb i racji pracowników: „To bardzo na siłę. Myślę, że nasz głos nic nie znaczy w tej firmie”. Ponadto co roku przeprowadzane są badania satysfakcji, których wyniki nie są podawane do wiadomości pracowników: „Ja nie wiem, co oni z tym robią, to musi się pani zapytać kierownictwa”.

7. Brak motywacji wynikający z niewłaściwego systemu wynagradzania za pomysły.

Pracownicy zgodnie stwierdzili że wynagrodzenie za „kaizeny” nie jest wystarczające. Najniższe wynagrodzenie to 50 zł. za pomysł, co nie opłaca się, jest absorbujące czasowo (także wypełnienie skomplikowanej dokumentacji). Najwyższe 150 zł. na pierwszym etapie oceny. Wynagrodzenie nie odpowiada więc wkładowi pracy. Aby dostać wyższą nagrodę trzeba wygrać konkurs kwartalny. Większość badanych deklaruwała, że oprócz zwiększenia wynagrodzenia za wdrożone pomysły oczekiwałyby także większych możliwości rozwoju ($n = 10$), ubolewając, że pracownicy produkcji są całkowicie pomijani w procesach szkoleniowych, ograniczonych do szkoleń BHP z pierwszej pomocy oraz obsługi wózków widłowych. Pojawiły się także głosy wskazujące na brak dostosowania motywatorów do indywidualnych potrzeb pracowników i postulaty w tym kierunku. W swoich wypowiedziach pracownicy wskazywali na następujące preferencje dotyczące nagród:

- finansowanie studiów, kursów,
- wynagrodzenie dostosowane do zysku, jaki przyniesie firmie usprawnienie,
- kursy językowe,
- nagrody rosnące w zależności od liczby usprawnień do wyboru nagroda pieniężna lub szkolenie,
- nagrody rzeczowe.

Niektórzy zwracali także uwagę na korzyści dla firmy wynikające z intensyfikacji procesów szkoleniowych: „Ja wiem, jakich ja bym potrzebował szkoleń na swoim stanowisku. Wtedy ja bym mógł być kreatywny, miałbym wiedzę szerszą. Mógłbym zgłaszać usprawnienia. A tak, jak ja się mało znam, to nie będę zgłaszać usprawnień. Nie jestem świadomy możliwości. Wtedy też i produkcja byłaby bezpieczniejsza”.

Pracownicy zauważają także luki w gospodarowaniu kapitałem ludzkim. Zilustrowano to np. sposobem traktowania pracowników tymczasowych ($n = 4$). Poniżej wypowiedzi przedstawiające te zjawiska: „Oni muszą być bardzo kreatywni, bo inaczej tracą pracę. Ja myślę, że pracodawcę powinno obchodzić, kto, co wnosi. Pracownik tymczasowy ma szkolenie, pracuje pół roku i się zwalnia, bo nie ma zamówień. Na jego miejsce za rok nie przyjmuje się tej samej osoby, chociaż jest już gotowa. Robi się szkolenie dla nowego. To nie wynika z prawa pracy, ale przecież byłoby to usprawnienie. Nie wiem, jaki może być tego powód. Może ktoś na tym zarabia”.

„Osoby, które tu pracują tymczasowo, powinny być oceniane przez kierownika czy opiekuna. Jak mu się skończy robota, to się z nim żegnamy, nawet jeśli był dobry i on już nie wraca, przychodzi nowy – zielony. Jeśli w jednym półroczu przyjmuje się 1000 osób, 200 odchodzi, a potem znów trzeba uzupełnić brak, tylko czemu nie z tych, którym nie przedłużono umowy”.

Jak można wnioskować tego typu praktyki powodują zdziwienie i wątpliwości pracowników co do racjonalności podejmowanych działań.

5.3. Wypowiedź koordynatora ds. kaizenów

Do jego obowiązków należy podejmowanie działań mających na celu zwiększenie ilości zgłaszanych usprawnień. Przypomina, proponuje, zwraca uwagę na możliwości. Poza tym pełni funkcję zastępcy kierownika produkcji. Kwartalnie wybiera się najlepszy pomysł, jest to około 20, 26 tys. do podziału na wszystkich zwycięzców. Każdy zakład może przedstawić jeden pomysł do nagrody rocznej. Rocznie wychodzi prawie 100 tys. Rocznie przyjętych jest około 200 kaizenów. Nie wszystkie zostają finalnie wdrożone, ale są pozytywnie ocenione na pierwszym etapie. Występuje tendencja spadkowa w firmie, ale w badanym zakładzie jest coraz lepiej. Założony cel na poprzedni rok to było 60 kaizenów – 15 na kwartał. W tej chwili celem jest 10 miesięcznie. Stało się tak dzięki aktywności pani dyrektor.

Koordynator wskazał szereg trudności w procesie przełamywania negatywnych nastawień. Zwrócił uwagę na to, że pracownicy nie rozumieją korzyści z procesu i niewłaściwie interpretują wyniki oceny pomysłów. Trochę więc wskazuje niestety na zaniedbania w wykonywaniu swoich obowiązków. Zdarzały się sytuacje, że osoby, które były płodne, po którymś tam razie stwierdzały, że nie będą tego robić, bo mają dość słuchania szyderstw ze strony kolegów, typu „napraw sobie, skoro sobie to stworzyłeś”. Zauważa, że jest grupa pracowników, którzy chcą się chwalić tym, co zrobili, są tacy, którzy robią i nie chwalać się, są tacy, co nie robią, i tacy, co nie robią i narzekają. Twierdzi, że najgorsi są ci ostatni, zwani w literaturze przedmiotu „aktywnie niezaangażowanymi” – mają najwięcej do powiedzenia, najwięcej krytykują i zniechęcają innych do działania.

Zwrócił także uwagę na różnorodność postaw pracowników wobec kaizenów, wskazując przykład rekordzisty, który stosuje zasadę ilości tworzącej jakość, ma niską trafność, ale i tak jest liderem, a podejście to służy zarabianiu pieniędzy. Drugą skrajnością jest osoba, która nie chce zgłosić kaizena, którego wymyśliła bo jego zgłoszenie wygenerowałoby jej więcej pracy. Pracuje przy obróbce wykańczającej. Jej usprawnienie było związane z naruszeniem przepisów bhp. Gdyby zgłosiła kaizena, to musiałaby to zmodyfikować.

6. Osoba lidera – działania dyrektor zakładu

Pani dyrektor stosuje nieco zapomnianą metodę *management by walking around*, czyli stara się być jak najczęściej obecna na produkcji, zachęcając pracowników do wyrażania swych myśli, zgłaszania pomysłów. Jak sama wskazuje, odnotowany wzrost aktywności innowacyjnej pracowników związany jest z: „codziennymi jej obchodami po hali zakładu i rozmowami z ludźmi na temat kaizen, 5S, ilości braków w realizowanej produkcji”. Zadaje im pytania, tłumaczy zachęca, uświadamia. Podkreśla, że ludzie często nie zdają sobie sprawy z tego, że coś może zostać ogłoszone jako kaizen, a pracownik traktuje to po prostu jako usprawnienie pracy na swoim stanowisku. Opisuje tego typu sytuację: „kobieta przy wtryskarce zdejmowała wyroby przy pomocy ręcznie zrobionego przyrządu z drewna, można powiedzieć, że trzymała kaizen w rekach, a w ogóle o tym nie myślała w tej kategorii – że może zgłosić jako kaizen przyrząd do zdejmowania wyrobów. Inny przypadek – stoliki do wykańczania wyrobów w standardzie są metalowe i przy wtryskarkach usytuowanych przy oknach w lecie, gdy mocno świeci słońce, jest tak duży blask, że utrudnia to pracę (pogorszenie widzenia). Pracownicy położyli sobie na blat stołu tekturę, bo nie pomyśleli, że można zgłosić jako kaizen pokrycie blatów stolików specjalną wykładziną, która nie będzie odbijać promieni słonecznych. To są takie proste przykłady, oczywiście są inne bardziej złożone. Moje wizyty na hali przynoszą efekty – liczba kaizenów wzrasta u mnie w zakładzie, podczas gdy w innych zakładach jest stagnacja albo wręcz spada. Myślę, że wpływ na to ma też fakt, że zatrudniłam osobę dedykowaną do ciągłego doskonalenia i teraz dużo kaizenów jest zamykanych w krótkim czasie – ludzie widzą, że ich pomysły są wdrażane, mają za to kasę i chętnie zgłaszają kolejne pomysły”.

Barierą w zgłaszaniu usprawnień jest więc także niepewność pracowników co do jakości pomysłu. Rozmowy z pracownikami pozwalają przezwyciężyć tę niepewność [Lewicka 2013].

7. Wnioski

Badania wykazały istnienie wielu barier, które blokują aktywność innowacyjną pracowników. Prawdopodobnie w związku z nagromadzeniem negatywnych doświadczeń dotyczących systemu usprawnień, wprowadzonego w przedsiębiorstwie około 6 lat temu, opór pracowników i negatywne postawy są tak znaczące.

W ostatnich dwóch latach nowa osoba, która objęła stanowisko dyrektora jednostki, postanowiła zmienić stosunek pracowników do usprawnień i zaktywizować załogę. Przy swoim znacznym zaangażowaniu udaje jej się osiągnąć zamierzone cele, jednak aby wzmocnić ten proces, potrzebne jest zlikwidowanie najistotniejszych braków systemu, to znaczy należy:

- stworzyć system nagradzania aktywności innowacyjnej, motywujący do podejmowania wysiłku,

- zintensyfikować działania komunikacyjne i szkoleniowe,
- zacząć rozmawiać o błędach i ich przyczynach,
- umożliwić pomysłodawcom większy udział we wdrażaniu,
- zadbać o przejrzystość działań na etapie zbierania pomysłów i ich oceny,
- zadbać o to, aby pracownicy czuli się szanowani i włączani w proces decyzyjny.

Przedstawiony materiał potwierdza jednak opisaną w literaturze przedmiotu prawidłowość, że trudniej jest zmieniać postawy z negatywnych na pozytywne niż kreować pozytywne postawy wobec nowych działań.

Literatura

- Cieśliński B.W. (2011), *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Johannessen J.A., Olsen B., Lumpkin G.T. (2001), *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 4, no.1, s. 20-31.
- Jørgensen F., Timenes Laugen B., Boer H. (2007), *Human resource management for continuous improvement*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 16, no. 4.
- Kleinknecht A., Mohnen P. (red.) (2002), *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data*, Palgrave, Basingstoke.
- Krot K., Lewicka D. (2012), *The importance of trust in manager-employee relationships*, „International Journal of Electronic Business Management”, vol. 10, no. 3, s. 224-233.
- Krot K., Lewicka D. (2011), *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM*, „International Journal of Innovation and Learning”, vol. 9, no. 4, s. 353-371.
- Lau C.M., Ngo H.Y. (2004), *The HR system, organizational culture, and product innovation*, „International Business Review” no.13, s. 685-703.
- Lewicka D. (2012), *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3(152), s.11-25.
- Lewicka D. (2013), *Rozwój przywództwa wspierającego innowacyjność wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 54, Łódź.
- Luecke R. (2003), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Harvard Business School Publishing Corporation, Warszawa.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2006), *Organizational innovations, human resources and firm performance The Emilia-Romagna food sector*, „The Journal of Socio-Economics”, vol. 35, s. 123-141.
- Nijhof A., Krabbendam K., Looise J.C. (2002), *Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees*, „Technovation” 22, s. 675-683.
- Penc J. (2007), *Decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B. (2006), *Dr Jekyll and Mr Hyde: on the differences between work engagement and workaholism*, [w:] *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, red. R.J. Burke, Edward Elgar, Northampton.
- Spector B. (2012), *Zmiana w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Storz C. (2008), *Dynamics in innovation systems: evidence from Japan's game software industry*, „Research Policy”, vol. 37, no. 9, s.1480-1491.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors*, „R&D Management”, vol. 42, issue 4, September, s. 303-314.

Zakrzewska-Bielawska A. (2010), *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, red. N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang, Malaysia, s. 93-98.

IMPLEMENTATION OF SYSTEM OF CONTINUOUS IMPROVEMENT AS A CHANGE IN A COMPANY – ANALYSIS OF THE MOST IMPORTANT BARRIERS AND SOURCES OF RESISTANCE

Summary: The purpose of this paper is to identify factors and barriers for the innovation support system. Based on the results of the winter 2012 research using questionnaire surveys and interviews with employees it was possible to determine the most severe weaknesses in the continuous improvement system. Studies have shown the existence of a number of barriers that block the innovative activeness of employees. The paper presents the activities of manager of analyzed entity which goal is to mobilize the staff and obtain higher rates of reporting improvements, deeply and personally engaging in the process.

Keywords: change management, continuous improvement, proinnovative attitudes.