

Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy
Electronic Scientific Journal
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 8 Issue 1 (2017) 93-104
ISSN 2082-677X

DYNAMIKA ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W INNOWACYJNYM PROCESIE ZMIAN

Ewa Mazanowska

Streszczenie

Wprowadzane we współczesnym świecie operatywne i szybkie zmiany w postępie technologicznym powodują dezorganizację w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Ważnym punktem staje się konieczność psychologicznego przygotowania pracowników do przyswojenia zmian innowacyjnych. Problem jest zauważalny szczególnie w firmach z branży produkcyjnej i przemysłowej. W całym procesie wdrażania zmian w danej organizacji, kadra zarządzająca ma za zadanie przygotować swoich pracowników do przyswojenia innowacji. Poprzez podejście psychologiczne powinna dostrzec pewne mechanizmy tzw. sprzeciwów, które powstaną wśród załogi będącej w obliczu zmian. Poruszona w publikacji problematyka dotyczy między innymi zagadnienia innowacji i jej cech, które to decydują o dopasowaniu bądź niedopasowaniu do organizacji, tym samym przystosowaniu się samych pracowników do zmian. W pracy omówiono mechanizmy rządzące przyswajaniem innowacji przez pojedynczą jednostkę pracowniczą oraz od jakich indywidualnych osobowościowych właściwości owe przyswajanie zależy. Dodatkowo określono zachowania kierowników, których organizacja oczekuje w sytuacjach innowacyjnych, i jak reagują oni na innowacje. Celem artykułu jest udowodnienie, że wprowadzanie zmian w organizacji znacząco wpływa na zachowania pracowników. Aby osiągnąć założony cel, przeanalizowano istniejącą literaturę przedmiotu, w tym wyniki badań o niniejszej tematyce.

Słowa kluczowe: innowacje, zachowania, pracownik

Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie terminu innowacji, postępu technicznego w stosunku do reperkusji organizacji i zatrudnionych w niej pracowników. Zmiany

jakiegokolwiek rodzaju powodują u ludzi pewne zachowania. Są to reakcje, które u jednych powodują sytuację całkowicie przystosowawczą, u innych bunt. W dobie intensywnego rozwoju dzisiejszego świata i osiągnięć nauki, pracownicy często nie podążają za zmianami i ich dynamicznym postępem. Próba przygotowania ich do akceptacji nowej sytuacji wymaga ogromnego wysiłku i zaangażowania ze strony przedstawicieli pracodawcy. Szczególnie ważne w tych działaniach są predyspozycje kierownicze w kierunku zarządzania ludźmi i nadzoru nad nimi¹. W polskich firmach wiedza o charakterze psychologicznym na temat wprowadzania nowości jest niezwykle ważna dla grona przełożonych. Posiadane odpowiednie kompetencje pozwolą uniknąć w przyszłości nieefektywnego wprowadzania zmian². Ponadto zjawisko nagłej ewolucji może stanowić główne podłoże kryzysu gospodarczego³. Autorka w poniższym artykule podejmuje również próbę zidentyfikowania znanych stylów kierowania w stosunku do indywiduum jednostki.

W dążeniu do realizacji celu artykułu, posłużono się analizą literatury dawnej i obecnej, aby mieć porównanie tamtejszej polityki kadrowej w okresie przyspieszających zmian. Przedstawiono psychologiczne problemy związane z przyswajaniem przez zatrudnionych innowacji w sytuacji pracy. Opierając się na zebranych materiałach, niezbędnych do podjęcia dedukcji tematu, pokazano reperkusje pracownicze wobec zachodzących zmian w organizacji.

1. Postęp techniczny “perform” innowacja

W dzisiejszych czasach koniecznym jest uczestnictwo nauk społeczno-psychologicznych w analizowaniu skutków dynamicznego postępu technicznego. Potwierdzają to analizy wyników badań. Autentyzm obecny to obraz społeczeństwa przeznaczającego na postęp techniczny monumentalne wkłady finansowe. Koszty tegoż postępu mają nie tylko wymiar pieniężny - gdy dotyczą np. wydatków na zbrojenia - lecz związane są z zagrożeniem życia ludzkości⁴. Postęp techniczny, mający przy tworzeniu idei służyć rozwojowi cywilizacji, odbywa się kosztem indywidualnego i społecznego nakładu umysłowego. Zarówno wysiłki organizacyjne jak i własne każdego człowieka w momencie wdrażania zmian, uporać się muszą z przeszkodami wobec tych zmian.

Postęp techniczny dotyczy zarówno osiągnięć nauki (odkryć), stanowiących rewolucję w skali ogólnoswiatowej, jak również zmian dokonywanych w pojedynczych jednostkach organizacyjnych⁵. Postęp ten stanowi łącznik pomiędzy zmianami technicznymi, a tymi, dotyczącymi sposobów uczestnictwa zatrudnionych w podejmowaniu działań. Zmiany te mogą być wskazanym skutkiem ulepszania technicznego, ale mogą też być wprowadzone niezależnie od nich. Przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale będzie celowa zmiana, wprowadzana dla zwiększenia możliwości realizowania zadań w danej organizacji, jaką jest innowacja.

Innowacja jest zmianą dokonywaną w wyrobach, rzeczach, obiektach czy metodach⁶. Produkty te zawsze tendencyjnie traktowane są jako nowe. Istota nowości innowacyjnej

¹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Wyd. Placet, Warszawa 2000, s. 42.

² W. Trzmiel-Grzybowska, *Rozwój przedsiębiorczości przez innowację w Polsce Wschodniej*, [w:] *Czas to pieniądź. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. D. Zarzecki, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 222.

³ P. F. Borowski, *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, „Europejski Doradca Samorządowy”, t. 17, nr 2/2011, s. 9.

⁴ [...] w 2015 r. największe wydatki na zbrojenia przeznaczyły Stany Zjednoczone - 596 mld USD; Chiny 215 mld USD, Arabia Saudyjska na obronność wydała 87 mld USD, Rosja 66 mld USD, Brytyjczycy 55,5 mld USD, - <http://money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/wydatki-na-zbrojenia-najwieksze-militarne> (24.08.2016 r.).

⁵ D. Scott Anthony, *The innovator's guide to growth*, tł. G. Łuczkiwicz, *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przemysłową*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 32.

⁶ W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2011, s. 92.

sprowadza wobec tego do dwu przewrotnie ważnych problemów. Pierwszy kieruje na tworzenie nowych rzeczy, drugi zaś oczekuje subiektywistycznego odbioru pracowniczego.

We współczesnym realiach funkcjonowania jednostki, zainteresowanie problemem innowacji spowodowane jest kilkoma przyczynami. Najważniejsza z nich to trudność we wdrażaniu wynalazków⁷. Inwestowanie w wynalazki okazuje się nieporównywalnie większe niżeli nakłady funduszy przeznaczonych na sprawdzanie pożytku płynącego z innowacji. Istnieje *mega* luka między współczynnikiem wymyślonych innowacji a stopniem ich rzeczywistego zastosowania w rozwiązywaniu problemów⁸. Szczególnie praktyków w tej dziedzinie interesują detale powodujące taki stan rzeczy, mające swoje odniesienie w kwestiach nie tylko o charakterze technicznym, ale również natury psychologicznej. Innowacje bowiem wywołują problemy u poszczególnych ludzi zaangażowanych w proces zmian⁹. Reakcja człowieka na zmiany różna jest wobec narastania zmienności otoczenia społecznego, mobilności miejsc życia i chwiejności stanowisk pracy¹⁰. Bywa ta często zdarza się tak, że człowiek musi przyzuczać się w ciągu życia do kilku zawodów

Nowożytny świat zabiega dziś o podnoszenie jakości życia ludzi, stąd też poszukiwanie czynników, które przybliżyłyby tę jakość do wysokiego standardu¹¹. Dezaprobata wobec zmian perspektywicznie ma służyć podnoszeniu komfortu życia ludzkiego.

2. Własności sytuacji innowacyjnej

Sytuacje innowacyjne powstają wówczas, gdy zmiany przybierają charakter świadomości i celowości, co oznacza ukierunkowanie na zwiększenie efektów w podstawowej działalności przedsiębiorstwa¹². Termin sytuacji innowacyjnej w dużym skrócie można określić zmianą układu stosunków, które mają znaczenie dla działalności podstawowej pracowników¹³. Innowacje wprowadzane w organizacjach to zmiany w zakresie:

- zasad i prac przygotowawczych;
- systemu organizacji i zarządzania;
- całego mechanizmu funkcjonowania gospodarki;
- fizycznych warunków pracy.

W każdym przypadku jednak innowacje pociągają za sobą zmiany w zadaniach oraz warunkach ich wykonywania - społecznych i rzeczywistych.

Każda ewolucja dzieli się na trzy elementy: proces jej tworzenia, wdrażania i przyswajania. Efektywność procesów innowacyjnych zależy więc od każdego z tych elementów. Najbardziej nasycony problemami psychologicznymi wydaje się proces przyswajania innowacji, dlatego będzie on głównym przedmiotem zainteresowania¹⁴. Przyswajanie innowacji wyrażone może być następującym wzorem:

⁷ J. Tidd, J. Bessant, *Managing innovation: integrating technological market and organization*, tł. J. Szostak, *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 412.

⁸ Tamże, s. 427.

⁹ T. Kraśnicka, T. Ingram, *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 81.

¹⁰ P. Głodek, *Mobilność pracowników nauki – wyzwania dla Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, [w:] *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, P. Niedzielski, E. Stawasz, K. Poznańska (red.), Zeszyty Naukowe nr 453, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 61.

¹¹ Tamże, s. 65.

¹² S. Lachowski, *Droga innowacji*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 183.

¹³ S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1998, s. 74.

¹⁴ P. F. Borowski, *Przedsiębiorca XXI wieku...*, op. cit., s. 13.

$$P_0 = f(S, O, I) \quad (1)$$

Legendą owego wzoru są cechy ludzi (S – subjects), którzy są zaangażowani w proces przyswajania innowacji, cechy organizacji (O), w której zachodzi sytuacja innowacyjna i właściwości samej innowacji (I)¹⁵.

Najważniejsze punkty, wymagające podkreślenia i mające wpływ na proces przyswajania innowacji, można wyróżnić:

- koszty ekonomiczne związane z wprowadzeniem innowacji; w sytuacji gdy ujawnieni niekompetencji człowieka wymagają dodatkowego uczenia się;
- sprawność przekazania informacji o jej zaletach i wadach. Niektóre innowacje wymagają koedukacji technicznej czy stworzenia specjalnego systemu komunikowania się, pozwalającego na przekazywanie odpowiednich informacji;
- zgodność danej innowacji z dotychczasową empirią człowieka pozwalającą na określenie wartości danej zmiany, co warunkuje prawidłowy przebieg procesu jej przyswajania;
- ryzyko niepewności związane z każdą nową innowacją;
- terminowość – innowacje mają zwykle określony termin, po przekroczeniu którego przyswojenie ich staje się bądź niemożliwe, bądź możliwe, lecz absurdalne;
- modyfikowalność innowacyjna oznaczająca możliwość dokonywania w niej zmian, przystosowania się, akomodacji;
- spełniają w niejednolitym stopniu wymagania naukowej rzetelności;
- różne zakresy oddziaływań, czyli powszechność innowacji.

Adaptacja do nowej sytuacji innowacyjnej jest ponadto funkcją cech organizacji, w której jest ona wdrażana. Typ struktury organizacyjnej wyznaczać może nastawienie do innowacji. Do cech charakterystycznych organizacji, które zapewnią powodzenie we wdrażaniu innowacji, należy stan zamożności danej instytucji. “Rubensowskie” korporacje nie tylko sprowadzają odpowiednie nowe urządzenia, ale dbają o rytmiczny zakup części zamiennych. Natomiast firma, która zakupi kosztowną innowację nie posiadając materialnej możliwości podtrzymania jej przez dłuższy czas, skazana jest na niepowodzenie. Niezależnie od tego jakie cechy identyfikujące posiada dana instytucja wprowadzająca innowację; warunkiem sensowności wyników badań nad schematem organizacji, jako podmiotem przyswajania; jest istnienie odpowiednich cech innowacji oraz organizacji¹⁶.

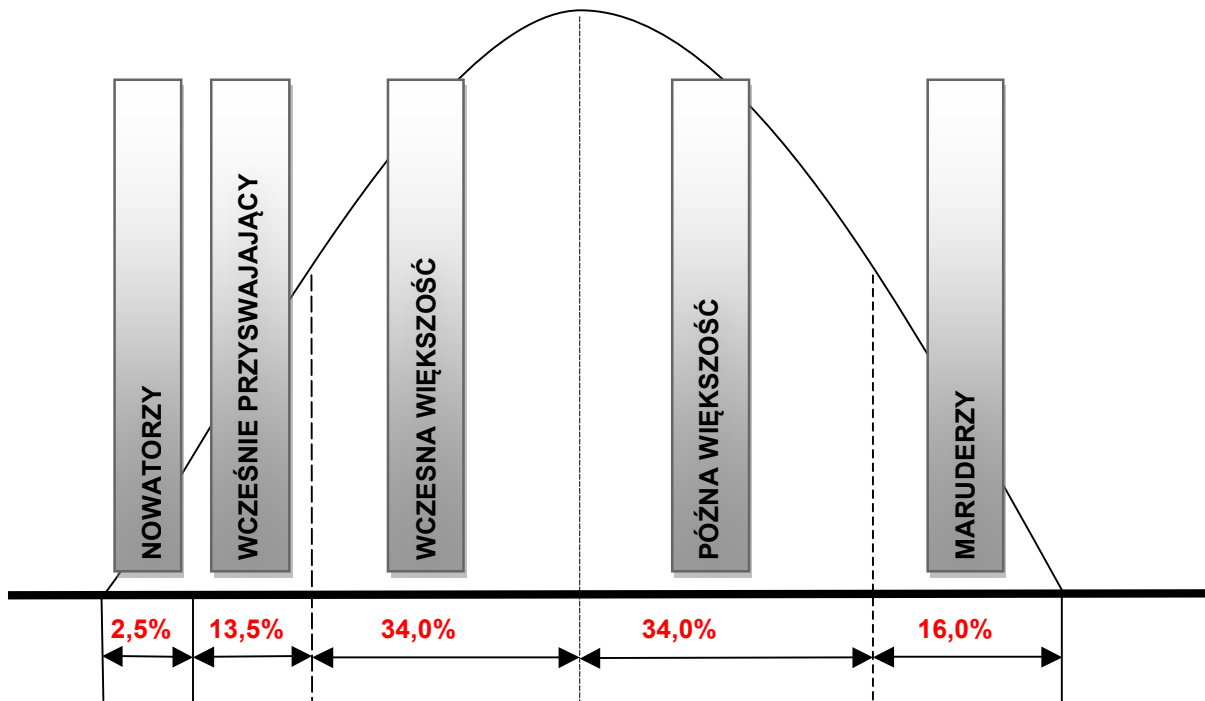
W przypadku szeregu jakichkolwiek informacji podmiotem głównym jest człowiek, pojedynczy pracownik, który musi się przystosować do zmian zawartych w innowacji¹⁷.

Mówiąc o zachowaniach pracowniczych, należy w sposób graficzny pokazać proporcje podziału ludzi ze względu na ich postawy wobec innowacji.

¹⁵ Tamże, s. 14.

¹⁶ [...] inne cechy ułatwiające przyswojenie innowacji uprawdopodobniające powodzenie to również: doświadczenia instytucji w rozwiązywaniu problemów, dotychczasowe powodzenie w nowatorstwie czy zatrudnianie naukowców na zapleczu naukowo-badawczym. Ponadto pewne zabiegi, jakie czyni dana instytucja na rzecz ułatwienia przyswajania innowacji, tj. większa reklama popularyzująca daną innowację, prowadzenie działalności badawczej, korzystanie z pomocy doradców, charakteryzują innowację.

¹⁷ S. Lachowski, *Droga innowacji*,..., op. cit. s. 127.



Rysunek 1. Krzywa normalna obrazująca podział na kategorie osób przyswajających innowacje

Źródło: Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, Wyd. PWN, Warszawa 1980, s. 67.

Pierwsza grupa to osoby nie mające zastrzeżeń wobec zmian, ponieważ oni zwyczajnie odrzucają innowację¹⁸. O przeciwstawianiu się innowacyjnym zmianom nie należy też mówić w przypadku nowatorów i pracowników wcześniej przyswajających, gdyż oni są nie tylko ambasadorami innowacji, ale również jej twórcami¹⁹. Natomiast dwie środkowe grupy osób z zaprezentowanego powyżej wykresu są bardzo interesujące dla analiz koncentrujących się na psychologicznych procesach przebiegających od momentu „zetknięcia się z nowością, poprzez zainteresowanie nią, wypróbowanie, ocenę, przyjęcie lub odrzucenie, a także zastosowanie jej bądź zaprzestanie stosowania”²⁰.

3. Problemy natury psychologicznej, związane z przyswajaniem innowacji w sytuacji pracy

Innowacje są zmianami, które wprowadza się z myślą o ułatwieniach prowadzących do skutecznego uzyskiwania efektów pracy, a także o usprawnieniach samego procesu pracy²¹. Jednakże każde nowości niosą ze sobą niepewność i zagrożenie związane z tym, czy ludziom uda się do nich dostosować oraz czy nie zagrożą utracie dotychczasowej pozycji

¹⁸ M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Biblioteka Nowoczesnego Menedżera, Wyd. Poltext, Katowice 2014, s. 155-156.

¹⁹ Tamże, s. 159.

²⁰ E. Roth, D. Scott Anthony, M. Clayton Christensen, *Innowacje. Następny krok*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 212.

²¹ J. Bogdanienko, *W pogoni za nowoczesnością: wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 83.

społecznej i obniżeniem zarobków²². Czynniki te stanowią treść mechanizmów motywacyjnych determinujących zachowanie się pracowników w pracy wobec sytuacji innowacyjnej²³.

Zastanawiając się nad autoramentami mechanizmów motywacyjnych w obliczu innowacji, można je podzielić na trzy kategorie:

1. Dążenie do przetrwania, zapewnienia sobie bytu w obawie przed utratą pracy. Strach jest mechanizmem motywacyjnym uruchamiającym działania pozwalające usunąć zagrożenie, stąd też silny lęk może wytwarzać pewien hamulec przed wprowadzeniem zmiany. Lęk bowiem doprowadza do działań zachowawczych (asekuracyjnych)²⁴.
2. Każda innowacja jest rozpatrywana przez pracownika z punktu widzenia jej użyteczności i przydatności do zaspokajania własnych potrzeb. Człowiek w obliczu innowacji poszukuje indywidualnej korzyści. Taka motywacja wywołuje działania racjonalne, polegające na kalkulacji osobistego interesu i wkładu prowadzącego do maksymalizacji użyteczności wyniku działania, które dany zatrudniony decyduje się podjąć²⁵.
3. Każde zaś działanie człowieka ma pewne znaczenie społeczne w środowisku pracy, dlatego też rozpatrując propozycje zmian, prawdopodobnie będzie on kierował się interesem społecznym. Zatem rozważy istotę i sens zmiany z perspektywy interesu grupy społecznej, do której przynależy. Działania umotywowane osiągnięciem korzyści społecznych nazywane są działaniami prospołecznymi, najbardziej pożądanymi w instytucjach identyfikujących pracownika z celami organizacji.

Nasuwa się pytanie, jak przejawia się lęk pracownika powstający w sytuacji wprowadzania zmian do organizacji? W wyniku przeprowadzonej analizy obszernych badań w tym zakresie można ustalić następującą listę wartości, które są zagrożone w sytuacji innowacyjnej: dochody, awans, atrakcyjna i samodzielna praca, uznanie przełożonych, możliwości rozwoju zawodowego i przejawiania własnej inicjatywy, autorytet wśród kolegów²⁶.

Odbieranie innowacji jako zagrożenia dla szeregu ważnych pracowniczych wartości, powoduje ostentacyjne przeciwstawienie się, wyrażone w formie wycofania się z kręgu jej oddziaływań. Dotyczy to przypadku rezygnacji z innowacji już wprowadzonej bądź w zachowaniach uniemożliwiających jej wprowadzenie.

Jakakolwiek innowacja, wprowadzana pomimo wyraźnych podstaw do występowania sprzeciwu wśród pracowników, może doprowadzić do obniżenia wewnętrzzakładowej dyscypliny pracy, niekorzystnych zjawisk życia społecznego w środowisku pracy, jakimi są konflikty - między podwładnymi a przełożonymi lub między samymi podwładnymi, a także do wzrostu fluktuacji kadr, itp.

Pracownicze oponowanie przeciwko zmianom w procesie innowacyjnym w pewien sposób można zmniejszać lub nawet całkowicie likwidować poprzez spełnienie warunków ze strony autorów innowacji. Pracownicy będą spełniać określone warunki wówczas, gdy przełożeni będą dokonywać określone czynności ułatwiające wprowadzenie innowacji, tj. dostosowywanie jej do specyfiki danej grupy odbiorców²⁷.

Jeśli zmiana ze strony informujących nie będzie wprowadzana pod wpływem nakazu, natomiast projekt zmian zostanie przedstawiony publicznie przez osoby z dużym autorytetem, przypuszczalnie protest przeciwko innowacji będzie zdecydowanie mniejszy. „Innowacja będzie pasowała do specyfiki grupy, jeśli będzie obiecywała zmniejszenie wysiłku związanego z wykonywaniem pracy; będzie zgodna z wartościami uznawanymi przez pracowników z

²² Tamże, s. 91.

²³ *The economic geography of innovation*, by Karen R. Polenske, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007.

²⁴ M. Golińska-Pieszyńska, *Polskie praktyki innowacyjne: aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 63.

²⁵ Tamże, s. 75.

²⁶ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wyd. PWE, Warszawa 1992, s. 32.

²⁷ J. Bogdanienko, *W pogoni za nowoczesnością: wybrane aspekty tworzenia...*, op. cit., s. 92.

dotychczasowymi ich doświadczeniami i zainteresowaniami; nie naruszy w żaden sposób autonomii pracowników; oraz gdy w grupie panuje atmosfera zaufania i jest ona w stanie ponieść koszt związany z wycofaniem się z innowacji”²⁸. Efektywne włączenie wszystkich zatrudnionych do diagnozowania stanu przedsiębiorstwa pozwoli na dostrzeżenie ubytków procesu, a pracownicy, zwłaszcza najniższego szczebla, będą systematycznie informowani o postępach i rezultatach w poszczególnych etapach wprowadzania zmian.

Podczas eliminowania trudności wśród załogi istotna jest forma w jakiej komunikuje się potrzebę wprowadzenia innowacji, informuje o korzyściach, referuje dotychczasowe rezultaty jej wprowadzenia. Najskuteczniejsze, zarazem najbezpieczniejsze, okazują się te formy wpływu, które uaktywniają pracowników, włączając ich w sam proces efektywnego wdrażania innowacji. Inną metodą jest perswazja, pochodząca zwykle od osób kompetentnych, będących w stanie przekonać o sensowności poddania się innowacji²⁹. Przymuszanie natomiast w warunkach innowacyjnych powinno być stosowane w przypadkach szczególnych, wyjątkowych. Zjawisko przymusu blokuje dosyć często zachowania, które są wymagane wtedy, gdy innowacje zostaną uruchomione i przyniosą wydajność gospodarczą. Natomiast tzw. opustka rezultatów świadczących o skuteczności innowacji nie otwiera gotowości do zmiany.

Mówiąc o zastrzeżeniach czy też wątpliwościach pracowniczych w stosunku do innowacji, należy zastrzec, że nie jest to zjawisko niepożądane – może być ono nie tylko skutkiem paniki lecz wyrazem zdrowego rozsądku. Toteż zwierzchnicy, jeśli są wyrazicielami jakiejś innowacji, w dobrze rozeznaczonych motywacjach pracowników powinni bezwarunkowo poszukiwać argumentów „za i przeciw” wprowadzeniu danej zmiany.

Wracając do kwestii mechanizmów zachowań innowacyjnych, akcentowane były wcześniej ogólne psychologiczne prawidłowości reagowania człowieka na unowocześnienia. Powszechnie wiadomo, że ludzie różnią się między sobą szeregiem cech, których poziom decydować może o stosunku do zmiany. Powstaje więc pytanie, jakie są najważniejsze indywidualne charakterystyki sylwetek pracowników, które determinują zachowanie w sytuacji innowacyjnej³⁰.

Podatność na innowacje szereg badaczy wiąże z cechą zwaną plastycznością, „która jest właściwością pozwalającą dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia i zachowywać jednocześnie stałość warunków wewnętrznych”³¹. Wprowadzono również pojęcie plastyczności innowacyjnej, rozumianej jako łatwość podlegania innowacjom. Rozpatrując plastyczność jako czynnik warunkujący sprawność w przyswajaniu innowacji, zwykle spekuluje się, że niecodzienna zdolność uczenia się jednostki, powinna pomagać w przyswojeniu zmiany. Cechę tę można rozpatrywać z kolei w kontekście specyficznego rodzaju inteligencji człowieka, pozwalającej na samodzielność poszukiwania lub inicjowanie poszukiwania nowych rozwiązań w sposób oryginalny.

Przedmiotem zainteresowania w rozważanym problemie są również cechy ludzi, których bezpośrednio dotyczy przyswojenie innowacji, między innymi wiek, płeć czy wykształcenie. Wbrew potocznym opiniom nie mają tutaj zastosowania reguły sztywne i jednoznaczne, by obejmowały wszystkie innowacyjne sytuacje. Wiadomym jest, że ludzie młodzi są bardziej otwarci na większość innowacji w porównaniu ze starszymi, to ci ostatni okazują się bardziej innowacyjni w zakresie spraw, które ich pośrednio dotyczą. W większości przykładów okazuje się, że stosunek kobiet do zmian jest bardziej ortodoksyjny aniżeli mężczyzn. Jednakże należy temu zaprzeczyć, ponieważ podejście to zależy od tego, czego dana innowacja dotyczy³².

²⁸ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 222.

²⁹ W. Janasz, K. Koziol-Nadolna, *Innowacje w organizacji*,..., op. cit., s. 105.

³⁰ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość*,..., op. cit., s. 48.

³¹ Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*,..., op. cit., s. 42.

³² E. Roth, D. Scott Anthony, M. Clayton Christensen, *Innowacje. Następny krok*,..., op. cit., s. 302.

Zamykając więc problem uwarunkowania przyswajania innowacji, trzeba stwierdzić, że ambasadorzy zmian w tym zakresie nie mogą się kierować w procesie ich wprowadzania wyłącznie potocznymi sądami i nieuzasadnionymi uogólnieniami. Obowiązkiem kierownictwa jest odwołanie do naukowego rozpoznania uwarunkowań określających stosunek do konkretnych innowacji. Pomocą mogą im służyć zatrudnieni w organizacji psychologowie.

4. Pracodawca uczestnikiem i autorem zmian innowacyjnych w organizacji³³

Jednym z głównych zadań związanych z funkcją kierownika w obszarze *human resources* jest organizowanie działań nastawionych na realizację celów danego przedsiębiorstwa. Chcąc uzyskiwać odpowiednie impresje realizacyjne, przełożeni są więc w swych podstawowych zadaniach powołani do uwzględniania postępu, który ma się przyczynić do usprawnień technologicznych, ewentualnie związanych z organizacją stanowisk pracy³⁴. Zatem do zadań kierowniczych włączone jest nie tylko uczestnictwo w procesie innowacyjnym. Pracodawcy mogą występować w roli autorów zmian, którzy powinni nie tylko przyswajać innowacje, ale także je tworzyć.

Od osób powołanych na stanowisko przełożonego pracowników organizacji oczekują, że w sytuacjach innowacyjnych będą oni koordynatorami postępu, zarządzającymi autokratycznie, wymagającymi od swoich podwładnych zdyscyplinowania, chętnego przyuczania i szybkiego dostosowywania się do nowych warunków oraz uzupełniania kwalifikacji. Jednocześnie od kierowników wymaga się skutecznego zachęcania swoich podwładnych do zachowań twórczych. Ponadto przełożeni, występujący w roli inicjatorów klimatu sprzyjającego podejmowaniu działań racjonalizatorskich, mają za zadanie pobudzać ich aktywność wynalazczą i ułatwiać innowatorom szybkie zastosowanie ich pomysłów³⁵. Pomijając już fakt, że wspomniane oczekiwania mogą być trudne do pogodzenia, a niekiedy niemożliwe do realizacji, trzeba wziąć pod uwagę, że każda organizacja ma swoje specyficzne właściwości. Określone cechy charakteru posiadają również szeregowi pracownicy będący podmiotami zmian, tudzież kierownicy jako ludzkie osobowości są względnie „heterogeniczni”. Wobec czego ich stosunek do innowacji będzie odmienny, nawet jeśli zajmują tę samą pozycję w hierarchii władzy. Zostają tutaj uwzględnione dwie podstawowe zmienne, decydujące o zachowaniu w sytuacji innowacyjnej: kompetencje kierownika oraz jego motywacja³⁶.

W zależności od umiejętności, uprawnień i motywacji można wyłonić kilka grup kierowników, odzwierciedlających stopień zaangażowania w proces wprowadzenia innowacji. Jedni kierownicy są autorami innowacji i posiadają odpowiednie kompetencje oraz motywację do tego, by je skutecznie wdrażać. Inni mogą tworzyć pomysły, ale nie doprowadzają do ich wdrożenia. Kolejno można wyróżnić zespół zwierzchników, którzy sami wprawdzie nie wymyślają nowych rozwiązań, ale są otwarci na rozwiązania pochodzące od innych ludzi; zachęcają innych do tworzenia innowacji i pomagają w ich formalnym uznaniu. Są też tacy przełożeni, którzy nie tworzą pomysłów, nie inspirują do tego innych, nie pomagają we wdrożeniu innowacji już stworzonych, lecz aktywnie się im sprzeciwiają. Zdarza się, że innowację lekceważą nie zauważając jej, w miarę możliwości starają się usuwać z pola jej wpływów, ale nie zwalczają jej. Ostatnia grupa kierowników to „destruktorzy” wszelkich nowości, robiący wszystko, by nie stwarzać atmosfery sprzyjającej zmianom, aktywnie zwalczający u źródeł wszelkie pomysły. Ta postawa może wpływać ze specyfiki mentalnej danej osoby. Przepusz-

³³ [...] tytuł rozdziału zaczerpnięty z anglojęzycznej literatury naukowej – M.B. Chrissis, M. Konrad, S. Shrum, *CCMI for development: guidelines for process integration and product improvement*, Upper Saddle River 3 rd Ed. Addison- Wesley 2011.

³⁴ W. Kieźuń, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 88.

³⁵ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2010, s. 189.

³⁶ J. Penc, *Kreatywne kierowanie...*, op. cit., s. 58.

czalnie występuje częściej u tych kierowników, którzy mają niepewną samoocenę i w związku z tym mają silne poczucie zagrożenia w każdej sytuacji zmiany. Takie nastawienie może też występować u jednostek zamkniętych na przyjmowanie jakichkolwiek nowych informacji; nie dopuszczane są one nawet do oceny, więc nie mogą być brane pod uwagę jako czynniki regulujące ewentualną zmianę zachowania, jakiej wymaga dana informacja³⁷.

Istnieją pewne typy sytuacji, gdzie postawa kierowników aktywnie nasila się w kierunku bardziej bądź mniej jawnego sprzeciwu. Takie sytuacje stanowią zmiany dotyczące struktur organizacyjnych w przeciwieństwie do innowacji o charakterze technologicznym. Pierwsze stanowią źródło większego zagrożenia związanego z utratą dotychczasowych przywilejów w nowym układzie, z możliwością niesprawdzenia się w nowej roli bądź otrzymania roli nieakceptowanej.

Podsumowując powyższe zachowania pracodawców można stwierdzić, że nie tylko ich indywidualne charaktery różnią się w sytuacjach innowacyjnych, zależą one także od sytuacji. Jednym z ważnych rodzajów sytuacji, która może decydować o podejściu do innowacji jest typ zwierzchnictwa i styl zarządzania w danej organizacji³⁸.

Kierownictwo reprezentuje styl autokratyczny, opierając swoje działania na przymusie, „pracuje” głównie na motywacji lękowej pracownika. Przymusowość występuje też w pewnym stopniu w sytuacji innowacyjnej; wypływa z istoty tej sytuacji. Styl demokratyczny zaś, pozwalając na wymianę świadczeń i wkładów pracownika w zamian za świadczenia organizacji, pozwala kierownikom w sytuacji innowacyjnej budować proces przyswajania innowacji przez pracowników na podstawie między innymi kalkulacji korzyści własnych³⁹. Korzyść społeczna ma z kolei szansę być motorem wyzwalającym przyswojenie innowacji w przypadku stylu, który łączy elementy stylu liberalnego oraz dwu wspomnianych wcześniej. Typ zwierzchnictwa oraz styl zarządzania daną organizacją, w pewnym tylko stopniu zależy od upodobań osobistych poszczególnych ludzi pełniących funkcje kierownicze.

Zdaniem autorki opracowania styl pełnienia roli kierownika zależy od charakteru danej organizacji. Aby móc użyć takiego stwierdzenia dokonano poszukiwań dwóch różnych instytucji pod względem stylu zarządzania i struktury organizacyjnej, w celu przeprowadzenia badań⁴⁰. Pierwsze przebadane przedsiębiorstwo X miało bardzo sztywną strukturę organizacyjną, zbliżoną do instytucji wojskowej, gdzie system władzy i podporządkowania jest klarowny. W danej firmie X wszyscy pracownicy dokładnie znają swoje miejsce w hierarchii władzy, wyraźnie określone są także sposoby komunikowania się. W drugiej instytucji Y zauważono określoną strukturę pracy zespołowej, hierarchia władzy nie była tak normatywna jak w firmie X. Nie dostrzeżono również stałych rytuałów porozumiewania się.

Dokonując analizy wyników okazało się, że biurokratyczny i nakazowy styl zarządzania w zakładzie pracy X (niezbędny wobec specyficznych warunków pracy i zadań stojących przed tą organizacją) znacznie wydłużył czas przyswojenia zmian innowacyjnych. Wywołał postawy niechętnie wobec innowacji nie pociągając za sobą wypracowania właściwych form szkolenia. Natomiast pracownicy przedsiębiorstwa Y w trakcie wprowadzania nowych technologii, zmienili w swej zdecydowanej większości postawy na bardziej pozytywne, dostrzegając tym

³⁷ Tamże, s. 68.

³⁸ I. Dukaj, *Styl kierowania w małej firmie*, Internetowe wydawnictwo „e-bookowo” 2008, Wydanie I, s. 13.

³⁹ M. Mroziński, *Styl kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 112.

⁴⁰ Badania w tym zakresie zostały przeprowadzone anonimowo w dwóch różnych zakładach pracy w Polsce na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w okresie styczeń-czerwiec 2016 r. Żadna z badanych organizacji nie wyraziła zgody na podanie nazwy i profilu prowadzonej działalności, zatem w interpretacji i ocenie wyników autorka posłużyła się skrótami: X i Y. Badania dotyczyły postaw pracowników dwu instytucji (odmiennych w stylu zarządzania) wobec innowacji. Obie firmy wprowadzały ulepszone komputerowe systemy informatyczne.

samym jakością i większą wydajnością nowego systemu. W swoich zachowaniach nie przejawiali wrogości, przeciwnie czuli się współodpowiedzialni za wdrożenie nowości.

Jednakże w określonych typach organizacji wystąpiły również pewne podobieństwa w reakcjach na wprowadzenie innowacji. Mianowicie w obu instytucjach zgłoszono konieczność dokonania zmian organizacyjnych w całym zakładzie pracy. Ponadto wskazywano trudności w identyfikacji błędów w systemie informacyjnym oraz w ich szybkim usuwaniu.

Reasumując, nasuwa się refleksja, którą kierownicy powinni brać pod uwagę przy ocenianiu szans powodzenia innowacji. Obiektywne cechy procesu innowacyjnego mogą być, niezależnie od sposobu pobudzania motywacyjnego pracowników, przyczyną zastrzeżeń wobec innowacji i związanych z tymi obiekcjami i wątpliwościami, negatywnych wobec niej postaw.

Zakończenie

Wnioskując na temat treści całości opracowania, należy przyznać, że na zachowanie się pracownika w zakładzie pracy, oprócz jego ról zawodowych, ogromny wpływ mają aktywne oddziaływania organizacji, wyrażające się w panującym stylu zarządzania. Sama treść stosunków społecznych w organizacji zależy od warunków funkcjonowania zakładu, a więc od formalnej struktury władzy, sposobu obiegu informacji, sytuacji ekonomicznej, typu technologii, wymagań stawianych organizacji przez jej otoczenie i pojawiających się w nim szans. Przy tym zależy w dużej mierze od interesów i dążeń poszczególnych pracowników, zespołów czy grup pracowniczych.

Pracownika w całym procesie pracy nieustannie atakuje potężna ilość informacji. Zdolność do ich selekcjonowania i aktywnego poszukiwania informacji ważnych stanowi podstawę świadomości każdego zatrudnionego. Dobór informacji wynika z jego nastawień. Zatem niezwykle ważne przy wprowadzaniu unowocześnień, zmian do organizacji jest odpowiednie przygotowanie do tego podległych pracowników. W większości korporacji dosyć często w obliczu zmian rodzą się zachowania, którym należy stawić czoła. Dlatego też istotnym było wskazanie znanych i stosowanych stylów kierownia. Kadra zarządzająca musi mieć świadomość różnych reakcji ze strony swoich podwładnych na wprowadzanie innowacji. Źródłem prawidłowego przebiegu działania procesu innowacyjnego i jego wyniku są zarówno standardy przyjęte przez organizację, jak i kryteria obowiązujące w niej, odnoszące się do jej struktury formalnej, oraz nieformalne, wykształcone w poszczególnych grupach pracowników. Tak więc każda innowacja ma istotny wpływ na dynamikę zachowania się człowieka w nowej sytuacji. Pobudza go do podejmowania nowych działań i powstrzymywania się od innych, wywołując zmiany postaw, kształtując układ kryteriów motywacyjnych i hierarchię motywów.

Literatura

1. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Bogdanienko J., *W pogoni za nowoczesnością: wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
3. Borowski P.F., *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, „Europejski Doradca Samorządowy”, t. 17, nr 2/2011.
4. Chrissis M.B., Konrad M., Shrum S., *CCMI for development: guidelines for process integration and product improvement*, Upper Saddle River 3rd Ed. Addison- Wesley 2011.
5. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wyd. PWE, Warszawa 1992.

6. Dukaj I., *Style kierowania w małej firmie*, Internetowe wydawnictwo „e-bookowo”, Wydanie I 2008.
7. Gawlik J., Szelest S., Trompeteur M. [kom. red.], *Jakość, innowacyjność i transfer technologii w rozwoju przedsiębiorstw*, III konferencja naukowo-techniczna, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Instytut Technologii Maszyn i Automatyzacji Produkcji, Kraków X/2004.
8. Głodek P., *Mobilność pracowników nauki – wyzwania dla Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, [w:] *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Niedzielski P., Stawasz E., Poznańska K. (red.), Zeszyty Naukowe nr 453, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
9. Golińska-Pieszyńska M., *Polskie praktyki innowacyjne: aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
10. Gomulka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1998.
11. <http://money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/wydatki-na-zbrojenia-najwieksze-militarne> (dostęp: 24.08.2016 r.).
12. Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2011.
13. Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Biblioteka Nowoczesnego Menedżera, Wyd. Poltext, Katowice 2014.
14. Kiezuń W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.
15. Kraśnicka T., Ingram T., *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
16. Lachowski S., *Droga innowacji*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2010.
17. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
18. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
19. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
20. Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, Wyd. PWN, Warszawa 1980.
21. Roth E., Anthony D. Scott, Christensen Clayton M., *Innowacje. Następny krok*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2010.
22. Scott A.D., *The innovator's guide to growth*, tł. Łuczkiwicz G., *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przemysłową*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
23. *The economic geography of innovation*, by Polenske Karen R., Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007.
24. Tidd J., Bessant J., *Managing innovation: integrating technological market and organization*, tł. Szostak J., *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
25. Trzmiel-Grzybowska W., *Rozwój przedsiębiorczości przez innowacje w Polsce Wschodniej*, [w:] *Czas to pieniądz. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. Zarzecki D., Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.

THE DYNAMICS OF EMPLOYEE BEHAVIOUR IN THE PROCESS OF INNOVATIVE CHANGE

Summary

Rapid operative changes in the modern world, related to technological advances, cause disorganization in the area of human capital management. An important point is the need for psychological preparation of employees to assimilate innovative changes. The problem is especially noticeable in manufacturing and industrial companies. The management's task, throughout the process of implementing changes in the organization, is to prepare their employees to assimilate innovation. The management should use a psychological approach to detect the so-called objection mechanisms operating among the staff in the face of change. This publication mainly discusses innovation and those of its aspects which determine employee match to the organization and, consequently, employee adaptation to change. The paper discusses the mechanisms governing the assimilation of innovation in individual employees, as it makes an attempt to identify those personality traits which condition employees for successful adjustment. Additionally, the survey focuses on manager behaviour which is desirable in situations of innovation and response to innovation. The aim of this article is to prove that changes in the organization significantly affect employee behaviour. To achieve this goal, we have analysed the existing literature, taking into account the results of research on this subject.

Keywords: innovation, behavior, employee.

Ewa Mazanowska
Doktorantka Wydziału Ekonomicznego
Uniwersytet Gdański
e-mail: ewunia16m@wp.pl