

PRACE NAUKOWE

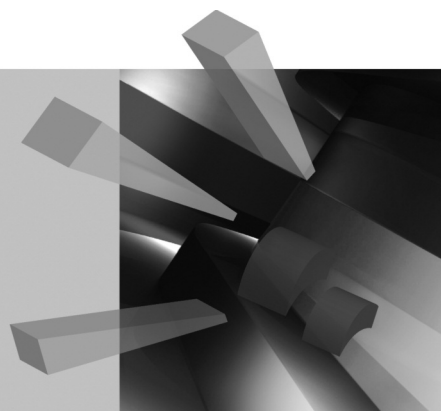
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

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 Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research.....	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment.....	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations.....	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management.....	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests.....	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise.....	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company.....	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WKŁAD FUNKCJI PERSONALNEJ WE WSPIERANIE INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – ANALIZA CZYNNIKOWA

Streszczenie: Artykuł prezentuje zagadnienia związane ze wspieraniem innowacyjności w przedsiębiorstwach poprzez narzędzia polityki personalnej. Analizowano następujące jej obszary: selekcję pracowników, motywowanie do innowacyjności, szkolenia, a także obszary związane z tą funkcją: komunikowanie wartości innowacji, wspieranie zarządzania wiedzą, organizację pracy sprzyjającą innowacji. Badano także wybrane aspekty kultury organizacyjnej i wyznawane w przedsiębiorstwie wartości wspierające innowacyjność. Materiał empiryczny zgromadzono na podstawie badań ankietowych w pięciu przedsiębiorstwach innowacyjnych. Zebrany materiał posłużył do uzyskania odpowiedzi na pytania m.in. o czynniki wspierania innowacyjności, a także o ich ocenę przez respondentów rekrutujących się z różnych przedsiębiorstw i wyodrębnionych różnorodnych grup pracowników.

Słowa kluczowe: wspieranie innowacyjności, funkcja personalna, innowatorzy, propagatorzy innowacji.

1. Wstęp

Większość badaczy popiera pogląd, że innowacje są jednym z najważniejszych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw [Drucker 1994; Porter 2001; Breen, Hamel 2007]. Innowacyjność jest według G. Hamela jedynym sposobem na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników w walce z rynkowymi rywalami. Jednak w rankingu 2010 Komisji Europejskiej Polska znalazła się znowu na końcu listy wśród tzw. krajów o umiarkowanej innowacyjności (*moderate innovators*), ze współczynnikiem innowacyjności poniżej średniej unijnej, zajmując 22. miejsce na 27 krajów członkowskich UE [www.proinnoeurope.eu]. W literaturze szeroko opisywana jest koncepcja przedsiębiorstwa innowacyjnego charakteryzującego się następującymi cechami:

- prowadzenie w szerokim zakresie prac badawczo-rozwojowych lub dokonywanie zakupów nowych produktów i technologii, systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych, natłok nowości w wolumenie produktów i usług, wprowadzanie innowacji na rynek [Jasiński 1992],

- jasno wyartykułowane cele, wspólna wizja, przywództwo zorientowane na innowacje, efektywna praca zespołowa, zaangażowanie w szkolenie w celu zapewnienia niezbędnego poziomu kompetencji i umiejętności, kreowanie organizacji uczącej się, świadome zarządzanie wiedzą w organizacji, pozytywne podejście do kreowania nowych idei wspierane właściwym systemem wynagradzania oraz intensywne komunikowanie się [Tidd, Bessant, Pavitt 1997],
- wykazywanie zdolności do aktywnego kreowania rzeczywistości w celu tworzenia nowych okazji rynkowych [Pettigrew, Hatum 2004].

Ponadto należy wskazać, że coraz większa grupa badaczy skupia się na ludzkich aspektach innowacji, podkreślając także znaczenie strategii, praktyk i procedur personalnych w ich powstawaniu [Jorgensen, Laugen, Boer 2007; Mazzanti, Pini, Tortia 2006].

2. Wpływ praktyk personalnych na wspieranie innowacyjności

Wskazuje się na szczególne znaczenie trzech rodzajów praktyk [Lau, Ngo 2004]: trening zorientowany na podniesienie kompetencji pracowników, nagradzanie za wyniki, wspieranie pracy zespołowej. Wielu autorów zwraca uwagę także na konieczność ścisłego powiązania polityki szkoleniowej ze strategią, celami organizacji, systemami pracy i oczekiwanymi rezultatami [Valle i in. 2000]. Rośnie znaczenie zintegrowanych systemów wysoce efektywnej pracy (*high performance work systems* – HPWS) w przedsiębiorstwach zorientowanych na innowacyjność [Rola ZZZ... 2010]. Można je zdefiniować jako specyficzną kombinację praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), sposobu organizacji pracy oraz procesów, które umożliwiają maksymalizację rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich zaangażowania, aby w efekcie zapewnić bardzo wysoką efektywność działania organizacji. Mocno związane ze strategią, mają poprzez określoną wiązkę praktyk prowadzić do uaktywnienia tzw. dźwigni behawioralnych, takich jak zaangażowanie, motywacja, współpraca, partnerstwo, a następnie dźwigni efektów firmy: jakości, produktywności, innowacji. Jako kluczowe wskazywane są następujące praktyki: rekrutacja i selekcja, inwestowanie w rozwój wiedzy i umiejętności, wynagradzanie za efekty, rozwinięty system informacji i komunikacji, partycypacja pracownicza (głównie bezpośrednia, ale niekiedy i przedstawicielska).

Szczególne znaczenie wśród praktyk wysoce efektywnej pracy przypisuje się tzw. *high improvement works* – HIW, które charakteryzują się:

- akcentem na rolę ludzi jako kreatorów osiągnięć firmy, partnerów, współgospodarzy,
- ekspozycją roli zaangażowania i satysfakcji pracowników jako drogi do osiągnięcia satysfakcji interesariuszy,
- wspieraniem zachowań proinnowacyjnych, kreatywnych, otwartości na zmiany,
- wykorzystaniem środków identyfikacji jako narzędzi motywowania,

- wspieraniem jakości pracy, które znacznie wykracza poza ramy *total quality management* (TQM),
- naciskiem na kształtowanie stosunków międzyludzkich, co umożliwi skuteczniejsze radzenie sobie np. z kolizją interesów i konfliktami nieuchronnie pojawiającymi się wokół innowacji.

Rozwiązania w zakresie ZZL są bardzo mocno uwarunkowane kulturowo, co sprawia, że analiza praktyk w ich zakresie powinna być prowadzona równoległe z analizą aspektów kulturowych [Naveh, Erez 2004; Trompenaars, Hampden-Turner 2004]. Wielu badaczy wskazuje, że kultura organizacyjna wpływa na innowacyjność, podkreślając także, że jest ona czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce innowacji organizacyjnych [Detert, Schroeder, Mauriel 2000]. Niektórzy badacze określają kulturę organizacyjną jako niezbędny „mechanizm pośredniczący” dla zaistnienia związku pomiędzy praktykami ZZL a rozwojem nowych produktów i usług w przedsiębiorstwie [Lau, Ngo 2004]. Ponadto wartości i standardy etyczne muszą być nie tylko wyraźnie ogłoszone, ale też głęboko zakorzenione w kulturze organizacji [Thompson, Strickland 1993], aby rzeczywiście odgrywały rolę drogowskazów dla pracowników. Wartości wspierające innowacyjność to np. dzielenie się wiedzą, tolerowanie ryzyka, otwartość na zmiany. J. Barnard [1997] wskazuje, że klimat organizacyjny (zewnątrzna odczuwalna przez pracowników warstwa kultury organizacyjnej) wpływa na wiele decyzji pracowników dotyczących partycypacji, produktywności czy zmiany pracodawcy.

Pracownicy powinni otrzymać także bardzo wyraźne komunikaty co do wizji i celów strategicznych firmy („chcemy być innowacyjnym przedsiębiorstwem”); jest to przedstawienie zrozumiałej i wiarygodnej wizji innowacji w przedsiębiorstwie. Powinni także otrzymać informacje dotyczące swego miejsca i roli w systemie organizacyjnym – możliwości zgłaszania pomysłów, udziału w realizacji projektów – i zostać zaznajomieni z przykładami działań innowacyjnych. Niezwykle istotnym aspektem powstawania innowacji jest dostęp do wiedzy. Wielu autorów podkreśla szczególne znaczenie gotowości i umiejętności sięgania do zasobów własnej wiedzy i przekazywania jej innym [Gableta 2003]. E. Lawler [2004] wskazuje dostęp do bieżąco odświeżanych i poszerzanych informacji jako jeden z filarów budujących wysoce efektywne systemy pracy. Istotne jest więc w tym kontekście zachęcanie do dzielenia się wiedzą i budowanie nastawienia kooperacyjnego, a także wspieranie idei wymiany informacji i wiedzy między pracownikami, umożliwianie częstych spotkań oraz odpowiedniej infrastruktury do spotkań, także wirtualnych. Można również wskazać na znaczenie przywództwa we wspieraniu innowacji, a szczególnie następujących jego aspektów:

- menedżerowie bezpośrednio informują pracowników o wartości innowacji i oczekiwaniach wobec nich w tej dziedzinie,
- stanowią wzór do naśladowania, często budując autorytet także na wiedzy eksperckiej,

- mogą wzmacniać samodzielność i decyzyjność podwładnych poprzez przywództwo oparte na uprawomocnieniu (*empowerment*), zmierzające do zwiększenia władzy podwładnych i partycypacji,
- powinni wspierać współdziałanie i dzielenie się wiedzą oraz dbać o wytworzenie pozytywnych postaw wobec innowacji.

3. Cel badań, próba i metody badawcze

W niniejszym badaniu przedstawiono wyniki uzyskane dla pięciu przedsiębiorstw innowacyjnych¹. W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety. Badania ankietowe przebiegały w dwóch grupach: wśród pracowników, którzy stanowią trzon innowacyjny firmy, pracując w specjalnie do tego powołanych zespołach wynalazczych, oraz pozostałych pracowników przedsiębiorstw. Wyniki badań zostały poddane analizie czynnikowej w celu określenia najistotniejszych wymiarów wspierania innowacyjności w obszarze funkcji personalnej. Opracowanie koncentruje się na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie czynniki wspierają innowacyjność w badanych podmiotach?
2. Czy istnieją różnice w zakresie oceny poszczególnych czynników w różnych przedsiębiorstwach?
3. Czy istnieją różnice w zakresie oceny poszczególnych czynników przez różne grupy pracowników?

Próba badawcza liczyła 272 osoby. Badanie zostało przeprowadzone w pięciu innowacyjnych przedsiębiorstwach: General Electric Power Controls Sp. z o.o. w Kłodzku (www.ge.com/pl/pl), Pilkington Polska Sp. z o.o. w Sandomierzu (www.pilkington.com), Grupa ZPAS (www.zpasgroup.eu), Legrand w Żąbkowicach (www.legrand.pl), Kopalnia Soli Bochnia (www.kopalniasoli.pl).

Kobiety stanowiły 40% badanych, a mężczyźni 60%. 63% badanych posiada wykształcenie wyższe, 31% średnie, a 6% zawodowe. Większość badanej grupy legitymuje się stażem pracy 3-8 lat (39%) lub 9-18 lat (25%). Większość badanych (43%) to osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistów, 18% to kadra kierownicza, a 17% pracownicy bezpośrednio produkcyjni.

Wyniki badań zostały poddane analizie za pomocą metod statystycznych: analizy czynnikowej, współczynnika korelacji i testu Kruskala-Wallisa.

¹ W badaniach przyjęto następującą definicję przedsiębiorstwa innowacyjnego: Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację technologiczną: nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa. Powyższa definicja została uzupełniona o analizę wskaźników i miar zawartych w liście kontrolnej, która dotyczy m.in. takich wskaźników, jak liczba patentów, liczba wdrożonych innowacji różnego typu, udział nakładów na badania przyznanych w danym roku do wartości sprzedaży, liczba sugestii zgłoszonych przez pracowników itp.

4. Wyniki badań

W celu wyodrębnienia wymiarów dotyczących wspierania innowacyjności przeprowadzono analizę czynnikową. Eksploracyjna analiza czynnikowa pozwala na odnalezienie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych, a jednocześnie interpretowalnych czynników głównych. Analiza czynnikowa umożliwia eliminację danych, które przynoszą informacje tylko marginalne i mało istotne dla badanego zjawiska, oraz pozwala zestawić informacje w postaci kilku zmiennych syntetycznych. W pierwszym kroku analizy czynnikowej z dalszych badań wyeliminowano 26 twierdzeń. W kolejnych krokach wszystkie twierdzenia, o wartościach wyższych niż 0,5, były brane pod uwagę jako odpowiednie wskaźniki zidentyfikowanych czynników. Dzięki temu zabiegowi wyróżniono sześć wymiarów dotyczących wspierania innowacyjności: oczekiwane postawy i zachowania, szkolenia, organizacja pracy, motywowanie do innowacyjności, komunikowanie wartości innowacji, akceptowanie ryzyka (tab. 1).

Tabela 1. Wyodrębnione czynniki

Nazwa czynnika i przynależne twierdzenia	Alfa Cronbacha
<p style="text-align: center;">Czynnik 1: Szkolenia</p> <p>Czy w trakcie szkoleń przedstawia się ciekawe przykłady, które inspirują i pobudzają kreatywność? Czy na ćwiczeniach w trakcie szkoleń rozwiązuje się aktualne, realne problemy? Czy szkolenia są poprzedzone analizą potrzeb co do tematu i zakresu? Czy sformułowane są cele i oczekiwania w stosunku do szkoleń jako narzędzi wspierania innowacyjności?</p>	0,86
<p style="text-align: center;">Czynnik 2: Oczekiwane postawy i zachowania</p> <p>Czy od pracownika oczekuje się inicjatywy? Czy od pracownika oczekuje się kreatywności? Czy od pracownika oczekuje się elastyczności i szybkiej adaptacji do zmian?</p>	0,72
<p style="text-align: center;">Czynnik 3: Organizacja pracy</p> <p>W razie zlecenia mi pracy nad innowacją dostanę na to wydzielony czas Dostanę wsparcie materialne (np. dodatkowe komputery, wolne pomieszczenie, środki na zakup potrzebnej literatury i licencji oprogramowania) Czy ma Pan/Pani czas na inne aktywności, nie związane z głównym zadaniem?</p>	0,73
<p style="text-align: center;">Czynnik 4: Motywowanie do innowacyjności</p> <p>Czy innowacyjność jest nagradzana? Menedżerowie firmy wspierają przedsiębiorczość swoich podwładnych Menedżerowie firmy wspierają innowacyjność swoich podwładnych Menedżerowie otwarcie komunikują pracownikom oczekiwania odnośnie do innowacyjności Czy w związku ze stworzeniem nowego rozwiązania może się Pan/Pani spodziewać wzrostu uznania w firmie?</p>	0,83
<p style="text-align: center;">Czynnik 5: Akceptowanie ryzyka</p> <p>Czy ponoszenie ryzyka jest akceptowane? Czy pracownicy decydują się na ponoszenie ryzyka?</p>	0,73
<p style="text-align: center;">Czynnik 6: Komunikowanie wartości innowacji</p> <p>Czy rozumie Pan/Pani komunikowaną w firmie wartość innowacji? Czy uważa Pan/Pani, że informacje takie jak misja, cele, zasady dotyczące wynalazczości są w firmie łatwo dostępne dla każdego pracownika? Czy wie Pan/Pani, w jaki sposób zgłaszać pomysły? Czy wie Pan/Pani, w jaki sposób może przyczynić się do wzrostu innowacyjności firmy?</p>	0,65

Źródło: opracowanie własne.

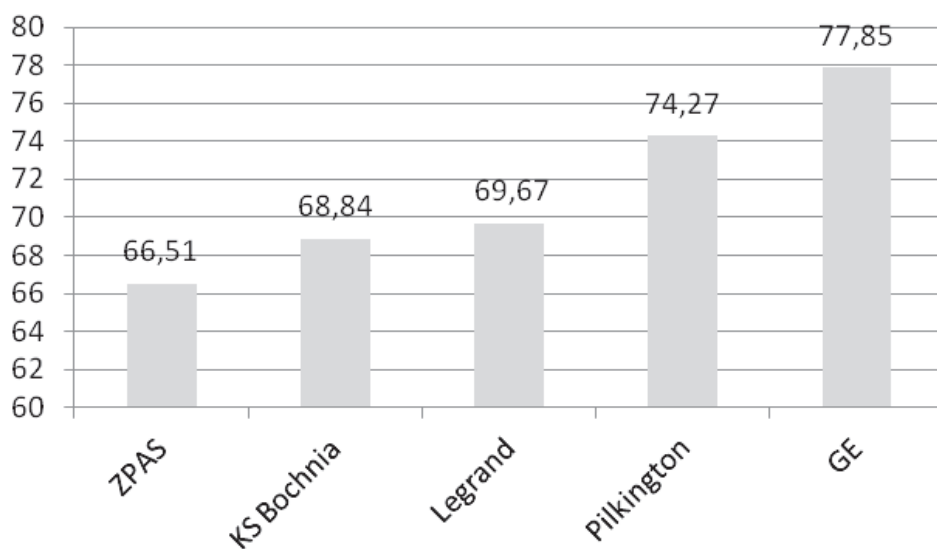
Sprawdzono korelację między czynnikami i okazało się, że występują istotne statystycznie związki pomiędzy wszystkimi czynnikami ($p > \alpha 0,06$) z wyjątkiem czynników drugiego i trzeciego (tab. 2). Najsilniejszy związek występuje między czynnikiem pierwszym a czwartym, czyli między szkoleniami a motywowaniem do innowacyjności (0,69) i między szkoleniami a komunikowaniem wartości innowacji (0,49). Związki pomiędzy tymi czynnikami wskazują, że wraz ze wzrostem wartości jednego z nich wzrasta także wartość drugiego i trzeciego. Wynik taki może sugerować koordynację w zakresie tych trzech rodzajów działań w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Wyniki analizy czynnikowej

	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6
Zmn30	0,775602					
Zmn31	0,783388					
Zmn32	0,738263					
Zmn33	0,711629					
Zmn11		0,703448				
Zmn12		0,742320				
Zmn13		0,721771				
Zmn19			0,653987			
Zmn20			0,744657			
Zmn21			0,611377			
Zmn37				0,728785		
Zmn38				0,685196		
Zmn26				0,547119		
Zmn39				0,544575		
Zmn43				0,580404		
Zmn15					0,684848	
Zmn16					0,784651	
Zmn1						0,661607
Zmn5						0,617124
Zmn2						0,514996
Zmn3						0,566940
Wariancja wyjaśniona	5,420252	3,017144	2,853159	4,090371	2,225798	2,748878
Udział	0,115325	0,064195	0,060706	0,087029	0,047357	0,058487

Źródło: opracowanie własne.

Na wspieranie innowacyjności istotnie wpływa sześć czynników (1-6). Na podstawie sumy punktów uzyskanych ze wszystkich czynników określono poziom wspierania innowacyjności w poszczególnych przedsiębiorstwach. Im większa liczba uzyskanych punktów, tym przedsiębiorstwo, zdaniem respondentów, bardziej intensywnie wspiera innowacyjność (rys. 1).



Rys. 1. Średnia ocena wspierania innowacyjności firmy przez respondentów (suma punktów uzyskanych z sześciu czynników odpowiadających za wspieranie innowacyjności)

Źródło: opracowanie własne.

W ramach niniejszego badania została również zbadana aktywność innowacyjna ankietowanych osób, która potwierdza ich zaangażowanie zawodowe nie tylko w pracę w firmie, ale także poza nią, np. na konferencjach wyjazdowych lub poprzez publikacje oraz udział w pracach dotyczących oceny wniosków usprawnień.

Respondentów podzielono na cztery grupy. Na podstawie otrzymanych punktów dotyczących dokonań innowacyjnych i propagowania innowacyjności wyznaczono przynależność respondentów do grup określających „innowatorów” i „propagatorów innowacji”, a także osób, które ich nie zgłaszają (nie mają osiągnięć innowacyjnych ani nie propagują innowacyjności). Jest także grupa osób, które posiadają tego typu osiągnięcia jednego lub drugiego typu, choć nieco niższej rangi. Takie osoby zakwalifikowano do grupy „osób wykazujących osiągnięcia innowacyjne” (tab. 3).

Jeśli respondent uzyskał zero punktów w płaszczyźnie dokonań innowacyjnych oraz w propagowaniu innowacyjności, to został zakwalifikowany do grupy osób nie wykazujących osiągnięć innowacyjnych (24%). Jeżeli respondent uzyskał co najmniej 3 punkty w dokonaniach innowacyjnych, został uznany za innowatora (16%).

Tabela 3. Podział respondentów według dokonań innowacyjnych i propagowania innowacji

	Dokonańia innowacyjne (liczba wdrożonych wniosków)		Propagowanie innowacji (uczestniczenie w konferencjach, prezentacja na konferencjach)	
	liczba	procent	liczba	procent
0	109	38,4	139	48,1
1	52	18,3	35	12,1
2	76	26,7	49	17,0
3	20	7,1	19	6,6
4	37	9,5	26	9,0
5			4	1,4
6			9	3,1
7			6	2,1
8			2	0,7

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli respondent uzyskał co najmniej 4 punkty w propagowaniu innowacyjności, został uznany za propagatora innowacji (12%). Pozostali respondenci to „osoby wykazujące osiągnięcia innowacyjne” (48%). Sprawdzone, czy istnieją różnice w ocenie innowacyjności firmy w zależności od przynależności do wyżej wymienionych grup. Z testu wynika, że istnieją różnice w ocenie innowacyjności firmy przez poszczególne grupy $p < \alpha$ ($p = 0,0008$). Zgodnie z oczekiwaniami, o innowacyjności firmy najbardziej byli przekonani tzw. innowatorzy i propagatorzy innowacji oraz w drugiej kolejności osoby wykazujące osiągnięcia innowacyjne w stosunku do osób nie wykazujących osiągnięć innowacyjnych.

Tabela 4. Ocena poszczególnych czynników przez respondentów należących do wyodrębnionych grup

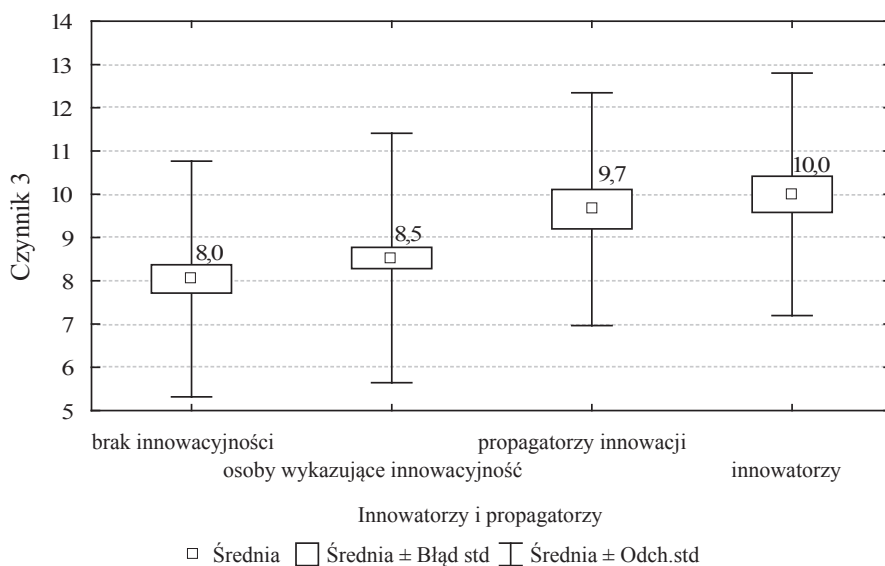
	H	p
Czynnik 1	11,03	0,0116*
Czynnik 2	2,20	0,5310
Czynnik 3	16,82	0,0008***
Czynnik 4	16,78	0,0009***
Czynnik 5	8,35	0,0393*
Czynnik 6	27,66	0,0000***

Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzono także, czy cechy metryczki mają wpływ na ocenę innowacyjności firmy. Na ocenę innowacyjności mają wpływ następujące cechy: stanowi-

sko, na jakim pracują respondenci $p < \alpha$ ($p = 0,0001$), oraz firma, w jakiej pracują $p < \alpha$ ($p = 0,0008$). Okazuje się, że kadra kierownicza zdecydowanie najwyżej ocenia innowacyjność firmy, znacznie niżej oceniają ten obszar specjaliści, jednak wyżej niż inne grupy pracowników. Pracownicy firmy GE oceniają najwyżej innowacyjność firmy, podobnie wysoko pracownicy firmy Pilkington, w następnej kolejności pracownicy firmy Legrand, KS Bochnia i ZPAS. Sprawdzono, czy istnieje różnica w ocenie czynników charakteryzujących czynniki innowacyjności a przynależnością do zdefiniowanych powyżej grup.

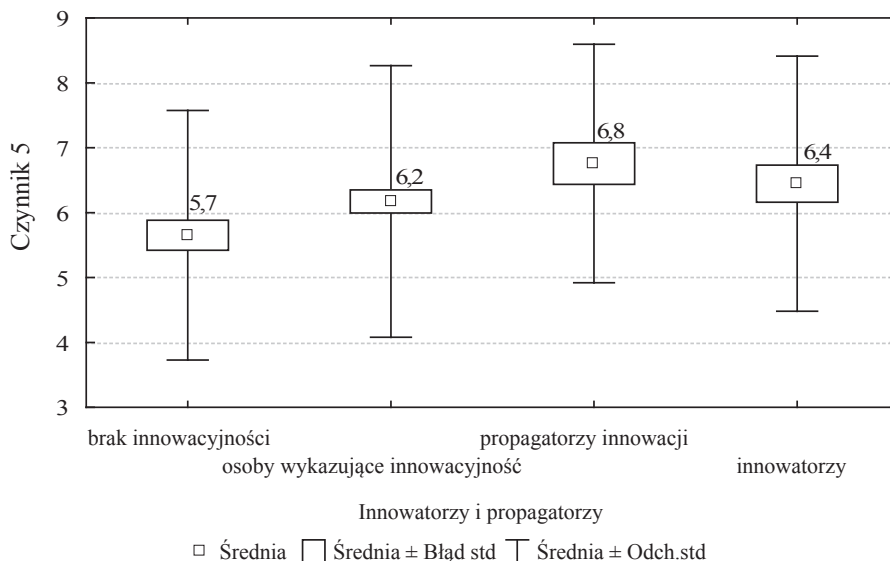
Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko w odniesieniu do czynnika 2 różnice takie nie wystąpiły: $p > \alpha$, ($p = 0,5310$), co świadczy o tym, iż nie występują istotne różnice w przekonaniu poszczególnych grup pracowników w odniesieniu do oczekiwanych w przedsiębiorstwach postaw i zachowań. Jeśli chodzi o pozostałe czynniki, to w odniesieniu do: organizacji pracy (czynnik 3), motywowania do innowacyjności (czynnik 4), komunikowania wartości innowacji (czynnik 6) istnieją znaczne różnice i tendencja przedstawia się podobnie. Najwyżej te aspekty oceniają innowatorzy i propagatorzy innowacji, natomiast niżej pozostałe badane grupy, przy czym osoby nie wykazujące osiągnięć innowacyjnych oceniają je zawsze najniżej. Wyżej opisaną tendencję pokazuje rys. 2 dotyczący różnic w odpowiedziach badanych w ramach czynnika 3.



Rys. 2. Różnice w odpowiedziach respondentów odnośnie do czynnika 3 dotyczącego organizacji pracy

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do jednego czynnika: akceptowania ryzyka tendencja ta przedstawia się nieco inaczej, co zostało zaprezentowane na rys. 3.



Rys. 3. Różnice w odpowiedziach respondentów odnośnie do czynnika 3 dotyczącego akceptowania ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Innowatorzy wskazują na nieco niższy poziom jego akceptacji w przedsiębiorstwie niż pozostałe wyodrębnione grupy. Akceptacja ryzyka w określonych ramach wydaje się jednym z warunków koniecznych do działań innowacyjnych, a jego brak traktowany jest jako bariera innowacyjności. Uzyskany wynik może sugerować niedostatki w tym obszarze, szczególnie odczuwane właśnie przez grupę innowatorów, których najbardziej ta kwestia dotyczy.

5. Podsumowanie

1. Jako rezultat badań wyodrębniono sześć czynników wspierania innowacyjności w badanych podmiotach: oczekiwane postawy i zachowania, szkolenia, organizację pracy, motywowanie do innowacyjności, komunikowanie wartości innowacji, akceptowanie ryzyka.

2. Analiza wyników uzyskanych w obrębie poszczególnych czynników pozwoliła na utworzenie rankingu przedsiębiorstw z uwagi na stopień, w jakim zdaniem respondentów wspierają one innowacyjność. Na pierwszym miejscu znalazło się GE, nieco niżej Pilkington, a w następnej kolejności Legrand, KS Bochnia i Grupa

ZPAS. Wynik ten po raz kolejny potwierdził utrzymujące się nadal opóźnienie polskich przedsiębiorstw w stosunku do przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie implementacji narzędzi strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Lewicka 2010]. Wydaje się bowiem, że badane przedsiębiorstwa, szczególnie polskie, nie wspierają w pełni innowacyjnych działań swoich pracowników, mimo iż starają się konkurować poprzez innowacje.

3. Okazało się, że innowacyjność firmy oceniają najwyżej menedżerowie (w porównaniu z innymi grupami zatrudnionych). Jeśli chodzi o poszczególne podmioty, to kolejność pozostała tutaj nie zmieniona w stosunku do poprzedniego rankingu, najwyżej oceniają innowacyjność firmy pracownicy GE.

4. Innowatorzy i tzw. propagatorzy innowacji oceniają wyżej działania i funkcjonujące wartości przedsiębiorstw w ramach wyodrębnionych czynników. Być może są bardziej na nie uwrażliwieni ze względu na swoją aktywność w tym obszarze – albo też działania przedsiębiorstw są skierowane głównie do nich. Niemniej taka konkluzja powoduje konieczność zrewidowania dotychczasowego podejścia i bardziej zdecydowanych działań proinnowacyjnych w stosunku do reszty pracowników.

Literatura

- Barnard J., *The workplace environment: What do technical workers want?*, "Industrial Management" 1997, vol. 39, no 5, s. 14-16.
- Breen B., Hamel G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Detert J.R., Schroeder R.G., Mauriel J.J., *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, "Academy Management Review" 2000, vol. 25.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1994.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Jasiński A.H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
- Jørgensen F., Timenes Laugen B., Boer H., *Human resource management for continuous improvement*, "Creativity and Innovation Management" 2007, vol. 16, no 4 (December).
- Lau C.M., Ngo H.Y., *The HR system, organizational culture, and product innovation*, "International Business Review" 2004, no 13.
- Lawler E., *The journey to authenticity*, "Leader to Leader" 2004, no 32 (Spring).
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach polskich. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E., *Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector*, "The Journal of Socio-Economics" 2006, vol. 35.
- Neveh E., Erez M., *Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm*, "Management Science" 2004, vol. 50, no 11.
- Pettigrew A., Hatum A., *Adaptive response under competitive pressure: Organizational flexibility in an emergent economy*, "Management Research" 2004, vol. 2, no 2.
- Porter M., *Strategy and the Internet*, "Harvard Business Review" 2001 (March).

- Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Wiley, New York 1997.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts & Cases*, 7th ed., Irwin, New York 1993.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Managing People across Cultures*, Capstone Publishing Ltd, Chichester 2004.
- Valle R., Martin F., Romero P. M., Dolan S.L., *Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent?*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, vol. 21.

INFLUENCE OF PERSONNEL FUNCTION IN SUPPORTING INNOVATIVE ENTERPRISE – ANALYSIS OF FACTORS

Summary: The article presents issues related to supporting innovation in enterprises based on the personnel policy tools. The empirical material was gathered based on a survey conducted in five innovative companies. The collected material was used to obtain answers to research questions including the factors promoting innovation as well as the evaluation of these factors by respondents recruited from different companies and different groups.

Keywords: supporting innovation, personnel function, innovators, animators of innovation.