

JANINA STANKIEWICZ, JERZY WALKOWIAK

## SOCJOLOGICZNE PROBLEMY KSZTAŁTOWANIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ W PRZEMYSŁOWYCH ZAKŁADACH PRACY

### I. INNOWACYJNY UKŁAD ZABEZPIECZAJĄCY I JEGO FUNKCJE

#### 1. ISTOTA INNOWACYJNEGO UKŁADU ZABEZPIECZAJĄCEGO

Opisując instytucjonalne „podłoże” ruchu racjonalizatorskiego, sięga się do momentu narodzin tego ruchu, do powstałych i istniejących form, konkursów, turniejów. Jest to w zasadzie opis genezy i funkcjonowania instytucji obsługującej ruch czy też w jakiś sposób i w pewnej mierze go wyznaczających.

Opisując więc tę stronę innowacji, koncentrujemy uwagę na układzie decyzyjno-zabezpieczającym ruchu innowacyjnego. Ujęty szeroko obejmuje wszelkie komórki organizacyjne różnorodnych instytucji, zrzeszeń, stowarzyszeń, których funkcjonowanie powiązane jest z innowacjami. Obejmuje więc organa niektórych instytucji centralnych. Do układu tego można zaliczyć również niektóre przedsiębiorstwa o ogólnokrajowym zasięgu działania, zajmującego się upowszechnianiem i wdrażaniem wynalazków oraz usprawnień<sup>1</sup>. Omawiany tu układ<sup>2</sup> obejmuje także jego część lokalną. Wreszcie częścią tego układu są ogniwa najniższego szczebla — zawodowego. Na tym poziomie zauważamy istnienie wielu ogniw i ośrodków zainteresowanych, a nawet i statutowo zobowiązanych do obsługi ruchu wynalazczego i racjonalizatorskiego. Są ogniwa zakładowe zajmujące się ekonomiczno-finansową stroną obsługi innowacji. Ponadto występują także instytucje prawne: pomagające w ochronie, rozstrzygające spory etc. (prowadzące m. in. pracowniczy, zakładowy rejestr innowacji), ogniwa zawierające umowy

<sup>1</sup> Na przykład przedsiębiorstwo wdrażające i upowszechniające postęp techniczny i organizacyjny „Posteor” we Wrocławiu, skupiające 100 pracowników wypracowuje 300 mln zł rocznie efektów, tj. więcej niż wypracowuje rocznie przedsiębiorstwo liczące 5 tys. pracowników.

<sup>2</sup> Termin „układ” nie jest zastosowany tu w ujęciu cybernetycznym ani systemowym. Oznacza istnienie zbioru ogniw i ośrodków ewoluujących ku zwartej całości.

o dokonanie pomysłu, zajmujące się planowaniem, obsługą administracyjną tegoż ruchu. Działa także na rzecz omawianego ruchu szereg innych ogniw ogólnozakładowych — (propagandowych, wychowawczych).

Ogniwa, których podstawową funkcją jest bezpośrednia obsługa omawianego ruchu, nazwiemy społeczno-zawodowymi służbami wynalazczo-racjonalizatorskimi. Natomiast służby te ujęte łącznie ze wszystkimi ogniwami, ośrodkami czy rolami w poszczególnych instytucjach, współdziałające, pomagające, zajmujące się ubocznie omawianą tu działalnością, określamy innowacyjnym układem decyzyjno-zabezpieczającym. Poddając analizie jeden z jego szczebli — zakładowy, lokalny, centralny — nie można zapomnieć o zbadaniu i scharakteryzowaniu relacji między tymi szczeblami.

## 2. FUNKCJE UKŁADU DECYZYJNO-ZABEZPIECZAJĄCEGO

Poszczególnym układom danego szczebla odpowiada zbiór funkcji (założone zadania), które są tym ogólniejsze (strategiczne), im wyższego dotyczy szczebla. Można więc stwierdzić, że szczebel centralny realizuje funkcje „strategiczne” innowacyjności, szczebel lokalny — funkcje etapowe, bardziej konkretne, zakładowy zaś realizuje cele operacyjne (zadania),

W tym miejscu scharakteryzujemy najważniejsze funkcje układu decyzyjno-zabezpieczającego; natomiast nie będziemy charakteryzować szczegółowych zadań stojących przed poszczególnymi instytucjami, ośrodkami i ogniwami. Do najważniejszych funkcji układu decyzyjno-zabezpieczającego należą: 1) funkcja wspomagająco-realizacyjna, 2) funkcja rezultatowo-gospodarcza (ekonomiczno-finansowa), 3) funkcja informacyjno-popularyzatorska oraz szkoleniowa, 4) funkcja społeczno-oświatowa i społeczno-integracyjna, 5) funkcja ochronna, „zabezpieczająca”, 6) funkcja stabilizacyjno-utrwalająca.

Podstawowa funkcja układu — wspomagająco-realizacyjna<sup>3</sup> — polega na sprofesjonalizowanym i upaństwowionym uzupełnianiu aktywności innowacyjnej autorów oraz częściowym prowadzeniu jej w zastępstwie tychże. Obejmuje ona pomoc w dopracowaniu pomysłu, działa na rzecz jego realizacji, zastosowania i upowszechniania. Wiąże się z zabezpieczaniem warunków materialnych dla realizacji projektów. Ponadto funkcja ta wiąże się z zabezpieczaniem wdrożeń i zastosowań. Polega także na ocenianiu, decydowaniu, kupowaniu projektów.

Kolejna funkcja rezultatowo-gospodarcza polega na do-

<sup>3</sup> Od prawnej strony wyraża ją m. in. obowiązek niesienia pomocy innowatorom przez układ decyzyjno-zabezpieczający. Por. art. 9 pkt. 1 Ustawy o Wynalazczości z 1972 r. oraz Rozporządzenie RM z 11.12.1972 r. w sprawie projektów wynalazczych.

starczaniu korzyści (materialnych i finansowych) zakładowi, innowatorom oraz osobom współdziałającym z nimi; wiąże się pośrednio z uszczuplaniem funduszu zakładowego i pomnażaniem wzbogacenia innowatora. Łączy się również z wydatkami: niezwłocznym (nie dłużej niż 1 miesiąc) dokonywaniem zwrotu twórcom projektów — poniesionych kosztów w związku z wykonaniem projektu; wypłacaniem twórcom tymczasowego wynagrodzenia w zależności od efektów i wypłacaniem odrębnych wynagrodzeń za opracowanie dokumentacji oraz wypłacaniem nagród.

Funkcja informacyjno-popularyzatorska oraz szkoleniowa, dotycząca informacji „patentowej” i naukowo-technicznej, polega na przekazywaniu wiedzy o wszelkich aspektach innowacji, o prawach i obowiązkach z nią związanych, o warunkach, terminach i okolicznościach prowadzonych przedsięwzięć innowacyjnych. Równolegle prowadzi się popularyzację osiągnięć innowacyjnych, analizę przydatności działań racjonalizatorskich i wynalazczych dla konkretnego zakładu. Popularyzacja wiąże się z elementami zachęcania do podjęcia działań innowacyjnych wynalazców czy racjonalizatorów, do kontynuacji ról.

Następna funkcja społeczno-oświatowa i społeczno-integracyjna polega na społecznym scalaniu osób wokół innowacji, tworzeniu ze zbiorów osób — grup zainteresowań, grup wynalazców, racjonalizatorów, w których odbywa się poszerzanie wiedzy i z których to tworzą się intencjonalne zespoły racjonalizatorskie.

Inna funkcja — ochronna, „zabezpieczająca” — polega na ochronie prawa autorskiego i prawa własności oraz prawa do honorarium racjonalizatorów. Realizowana jest poprzez sądy i inne instytucje. Spełnia się w jej obrębie funkcje mediacyjne w myśl zasady: „nie bądź sędzią we własnej sprawie”. W szczególności funkcja ta polega na dopuszczeniu innowatorów do udziału w pracach związanych z oceną projektu oraz wiąże się z włączeniem, w pewnym sensie „rzecznika” środowiska, celem reprezentowania interesów innowatorów, dopuszczeniem innowatorów do udziału w pracach związanych z realizacją projektu, wniesieniem wniosku wynalazczego do Urzędu Patentowego.

Funkcja stabilizująco-utrwalająca polega na zabezpieczaniu istnienia układu, jego ciągłości, w tym na rozszerzaniu zakresu planowanych prac, formułowaniu własnych argumentacji, uzasadnień swej działalności, potrzeby jej rozszerzenia i wzbogacenia. Wiąże się także z zabezpieczaniem wymiany własnej kadry, zapewnianiem napływu osób będących podmiotem zainteresowań omawianego układu.

Porównując funkcje układu z funkcjami innowacji i aktywności uważamy, że w omawianych obecnie, mniejszy akcent jest położony na pozamaterialne wartości, jakie w wyniku innowacji osiąga wynalazca czy racjonalizator, a także na osobotwórcze, harmonizujące — integratywne czy wychowawcze. Większy nacisk jest położony na stronę formalną, związaną z przyjmowaniem, realizacją, zastosowaniem i upow-

szechnianiem innowacji, organizowaniem stymulacji czy „naborem” innowatorów. Mniejsze znaczenie ma także funkcja społeczno-polityczna, a w szczególności ideologiczna — wiążąca się z dążeniem do „urobotniczenia”, a także umasowienia ruchu innowacyjnego. Te różnice biorą się z innego odniesienia rozpatrywania działalności innowacyjnej, odmiennego — w porównaniu z aktywnością i innowacjami<sup>4</sup>. Ogół spełnianych funkcji przez innowacyjny układ decyzyjno-zabezpieczający określamy mianem działalności na rzecz innowacji albo działalnością innowacyjną.

Działalność innowacyjna różni się od aktywności innowacyjnej pod kilkoma względami: 1) sama przez się nie owocuje powstaniem projektów, bezpośrednio i wyłącznie nie polega na ich realizowaniu czy wdrażaniu ani też stosowaniu; jednakże partycypuje w tych pracach, a zwłaszcza w upowszechnianiu; przyjmuje do zastosowania innowacje dokonane w innych zakładach; 2) jest w części sprofesjonalizowana, zetatyzowana, w części zaś społeczna; przypomina więc nurt innowacji służbowych z zakresu racjonalizacji i wynalazczości — brakuje natomiast odpowiednika innowacji utajonych; 3) działalności tej towarzyszą i silnie nią sterują zobiektywizowane formy świadomości — wytwory regulaminowe, przepisy prawne określające limity, normatywy, które stanowią ramy, a zarazem składnik samej działalności i równocześnie elementy nie pozostające bez znaczenia dla innowacyjnej aktywności zakładowej.

## II. SPOSOBY REALIZACJI FUNKCJI INNOWACYJNEGO UKŁADU DECYZYJNO-ZABEZPIEZAJĄCEGO

Sposoby realizacji funkcji i zadań układu decyzyjno-zabezpieczającego to metody działania służące uzyskiwaniu optymalnych efektów innowacji. Ich podstawą wyodrębniania jest to, jak w praktyce innowacyjnej realizują ogólne prawne zasady dotyczące omawianego ruchu. Chodzi o trzy najważniejsze zasady. Pierwszą jest zasada współdziałania wszystkich komórek organizacyjnych jgu<sup>5</sup> przy współpracy ze związkami zawodowymi, stowarzyszeniami naukowo-technicznymi, Klubem Techniki i Racjonalizatorstwa (KTiR) i innymi organizacjami społecznymi w realizacji celów innowacji. Drugą jest zasada zespołowego kierowania przez układ, aktywnością innowacyjną. Wynika stąd, że racjonalizację i wynalazczość traktuje się jako znaczący składnik postępu technicznego i twórczy czynnik rozwoju gospodarczego popierany przez państwo<sup>6</sup>. Trzecią

<sup>4</sup> Problematykę tę — gdy chodzi o funkcję aktywności innowacyjnej — szerzej omawiamy w punkcie 6 artykułu *Wynalazczość i racjonalizacja w świetle socjologicznych refleksji nad innowacjami*. Szkic złożony do druku w Studiach Socjologicznych.

<sup>5</sup> Skrót ten oznacza: jednostka gospodarki uspołecznionej.

<sup>6</sup> Por. Ustawa o Wynalazczości.

jest zasada wzajemnego skoordynowania pomocy udzielanej innowatorom, popierania wynalazczości i racjonalizacji<sup>7</sup>.

Wśród sposobów realizacji funkcji innowacyjnego układu decyzyjno-zabezpieczającego teoretycznie można wyróżnić: 1) wyłączną, wyeksponowaną działalność innowacyjnych służb zakładowych, komórek racjonalizacji i KTiR-u; 2) działalność opartą o współdziałanie i współpracę społeczno-zawodowych służb wynalazczych z innymi ogniwami zakładowymi; 3) działalność służb zawodowych, łączoną ze stymulacją lokalną; 4) działalność przebiegającą niemal wyłącznie wedle centralnych, odgórnych ustaleń normatywno-organizacyjnych i administracyjnych.

W okresie badań (1970 - 1980), w dobie faktycznego centralizowania wszelkich form społecznej aktywności, działań gospodarczych przy pozorowaniu formalnej demokratyzacji w omawianej dziedzinie życia, niemal nie do pomyślenia było istnienie tylko i wyłącznie układu kierującego się własnymi zakładowymi celami oraz potrzebami innowatorów i interesami grup celowych, które oni tworzą. W zakładowej praktyce innowacyjnej można więc mówić przede wszystkim o różnej wadze nadawanej w tej działalności bądź celom centralnym, lokalnym, w tym zleconym przez jednostki gospodarcze wyższego szczebla, bądź zakładowym. Można więc wydzielić trzy sposoby działań: a) przedkładający własne, zakładowe zadania innowacyjne, formy działań, ustalonych i dobieranych pod presją potrzeb innowatorów i interesów grup, w których są zrzeszeni, ponad cele dyktowane centralnie. Sposoby ich realizowania, formy organizacji etc., a zarazem uczestniczenie w realizacji danych centralnych zadań są spełnione w takiej mierze, by nie zostać uznanym za bojkotujących centralę. Taki sposób realizacji celów ogniwa centralnego w układzie całościowym określamy jako *zorientowany na sprawy bazy*. Przystaje on do teoretycznych wyróżnień zaprezentowanych w punktach 1 i 2; b) akcentujący cele własnego szczebla i cele lokalne (województwa, zjednoczenia) — jako równorzędne, równie starannie je realizujący, z tym że częściej elementy lokalne układu pozakładowego wykorzystywane są do realizacji zadań zakładowych. Ten sposób realizacji nazwiemy *umiarowanym*; c) realizujący jedynie cele zlecone centralnie, stosujący formy i przejawiający wytyczone kierunki działań, akcentujące wagę tych działań, które są odgórnie wskazane, a nie tych, które uznano za niezbędne — w wyniku analizy sytuacji zakładowej, w szczególności stanu ruchu innowacyjnego w zakładzie. Ten sposób *działania* określimy mianem „*dyrektywnego*” (aportującego).

Przedstawmy bliższą charakterystykę sposobów działalności innowacyjnej i oszacujmy rozmiary ich występowania<sup>8</sup>. Stosowanie pierwszej metody wiąże się z dużą samodzielnością, samorzutnością w zaspokajaniu

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Wyniki tu zaprezentowane pochodzą wyłącznie z badań zrealizowanych w przemysłowych przedsiębiorstwach Zielonej Góry.

potrzeb innowatorów i interesów zakładu przez kadre ogniw innowacyjnego układu zabezpieczająco-decyzyjnego. Nie znaczy to, że wszystko to, co dzieje się w ruchu, jest tylko wynikiem spontanicznych działań innowatorów. Jednakże własne potrzeby innowatorów umiejętnie sprzężone z funkcjami zakładu, zwłaszcza w sferze ekonomiki i postępu technicznego, rozstrzygają o kierunkach, formach działań, określają sposoby pełnienia ról przez innowatorów, grupy racjonalizatorskie etc. W działaniach planowych znajdują więc odbicie potrzeby i interesy załogi, grup innowatorów i zakładu.

Celem takiego sposobu działań jest dążenie do ukierunkowania jednostkowej aktywności innowatorów, zgodnie z potrzebami załogi i zakładu oraz zainteresowaniami grup i poszczególnych innowatorów. Osoby przejawiające ten sposób działania stwierdzają, że nie słyszały, aby odgórne zalecenia zmusiły człowieka do myślenia, nie sądzą, aby wytyczne mogły cokolwiek zmienić albo kogokolwiek zmusić do aktywności innowacyjnej, stąd jedynie zasadne są wewnątrzzakładowe działania w gruncie rzeczy dopuszczające „doping odwołujący się do pobudek osobistych”. Były np. próby odgórnego ukierunkowania innowacji, np. na transport wewnątrzzakładowy — nie zdały egzaminu. Z rezultatów badań dowiadujemy się, że odgórne zalecenia powodują, iż pojawia się jedynie działalność pozorna. Styl ten rozwija się w tych zakładach, gdzie nie ma odpowiedniej atmosfery wokół ruchu innowacyjnego.

Omawiany tu sposób działań szczególnie silnie wiąże się ze współdziałaniem i współpracą wszystkich osób zajmujących się innowacją wszelkich ogniw i ośrodków zakładowych. Jednakże i w tym sposobie występują elementy „kierowania centralnego”, np. samo powoływanie KTiR opiera się na centralnych ustaleniach, lecz na ogół — założenie klubu — zrzeszenia, sformalizowanie ruchu innowacyjnego nastąpiło wówczas, gdy rozmiary aktywności innowacyjnej i potrzeby innowatorów — fakt ten uczyniły koniecznym. Tak więc i tu składniki ustalone centralnie są wyznaczone tylko epigenetycznie. Dla tego sposobu działania charakterystyczna jest zakładowa triada<sup>9</sup> podmiotów innowacyjnej działalności: dział postępu technicznego i mieszcząca się w jego obrębie komórka wynalazczości lub racjonalizacji — reprezentująca interesy zakładu i dyrekcji; KTiR — reprezentujący na ogół (choć nie zawsze) interesy zbiorowości innowatorów oraz związki zawodowe — reprezentujące w założeniu interesy związkowców, a w zasadzie broniące interesów całych załóg, Pierwszy ogniskuje swą uwagę na stronie merytorycznej działalności i finansowo-umownej obsłudze, eksperymentatorsko-doradczej oraz próbach i wdrożeniach; drugi — na merytorycznej i doradczo-ochronnej, a trzeci — głównie na finansowej.

<sup>9</sup> Celowo użyto określenia triada, chcąc zaakcentować faktyczne współdziałanie ze sobą poszczególnych ogniw charakteryzowanej całości.

W tej triadzie podstawową rolę odgrywa KTiR<sup>10</sup>. Pozostałe ogniwa ujmowane są, jako „współdziałające”. Z tego względu wskażemy najważniejsze zadania realizowane przez KTiR-y. Z badań wynika, że: 1) informują, popularyzują i szkolą, 2) opiniują, oceniają efekty rozwiązań, 3) uczestniczą w ich realizacji i przygotowaniach do zastosowań, 4) upowszechniają i pomagają w przyjęciu do upowszechnienia pomysłów od innych jgu, 5) konsultują, doradzają technicznie i dokonują ekspertyz, 6) regulują aktywność innowacyjną wprowadzając różnorodne regulaminy, 7) mobilizują, zachęcają poprzez ogłoszenia wyników i organizowanie konkursów, 8) ukierunkowują innowacje, 9) inicjują imprezy i zajęcia o charakterze pozainstytucjonalnym, jako nagrody za udział w dotychczasowym ruchu innowacyjnym i bodźce dla przyszłego udziału.

Kolejne ogniwo triady — związki zawodowe — uczestniczą w organizowaniu różnorodnych konkursów, w szczególności fundowaniu nagród (przewodniczący RZ); biorą udział w ocenie i kontroli tej działalności. Na posiedzeniach RZ ocenia się stan racjonalizacji i wynalazczości, ocenia się też funkcjonowanie komisji d/s wynalazczości i racjonalizacji. Ocenia się opóźnienia we wdrażaniu wniosków, analizuje przyczyny opóźnień, listala się sposoby przyspieszania realizacji projektów wynalazczych.

Drugi sposób prowadzenia działalności nie akcentuje tak silnie działań wewnątrzzakładowych i nie ogranicza się do sfer zakładowych. Układ zakładowy sytuuje się w roli partnera, a nie wykonawcy względem działających na rzecz innowacyjnego ruchu instytucji i urzędów pozazakładowych, w tym lokalnych. W ramach tego sposobu działania centralnie ukierunkowane realizują: 1) układ zakładowy i wspomniana już triada, a także 2) układ lokalny (głównie z Wojewódzkim Klubem Techniki i Racjonalizatorstwa — WKTiR, Radą Okręgową Związków Zawodowych i zarządów oraz rad naukowych stowarzyszeń działających na danym terenie). Takiego sposobu działania nie są w stanie podejmować słabe zakładowe kluby, gdyż nie pełnią ról partnerów względem pozazakładowej części omawianego układu.

W tym przypadku rola ośrodków wojewódzkich nie sprowadza się tylko do sprawowania nadzoru nad przebiegiem ruchu i działalności innowacyjnej. Powiązania WKTiR z zakładem przejawiają się w składzie Rady WKTiR, w udziale w komisjach tego klubu pracowników poszczególnych zakładów. Również wpływ ten dokonuje się drogą pośrednią, poprzez wojewódzkie ogniwa związkowe i partyjne. One to współwyznaczają faktyczne realizacje zadań WKTiR. Dodajmy, że do chwili powstania WKTiR działało połowę mniej — niż dziś — zakładowych klubów racjonalizacji i techniki.

Omówmy więc rolę ogniwa podstawowego na tym właśnie poziomie,

<sup>10</sup> KTiR jest stowarzyszoną grupą osób, działających samorządnie, choć zależnych ekonomicznie od zakładu i rady zakładowej, a szerzej związków zawodowych.

a więc WKTiR-u. Obok zadań, które realizują służby zakładowe, dodatkowo WKTiR podejmuje następujące działania: 1) informuje i popularyzuje, a także propaguje ruch i jego osiągnięcia; 2) szkoli innowatorów i służby innowacyjne; 3) społecznie opracowuje ekspertyzy projektów, także pod względem ich formy prawnej; 4) opiniuje wnioski, które mogą być zgłoszone przez zakład do opatentowania; 5) przeprowadza mediacje, w szczególności przy wycenianiu wartości efektów zgłaszanych projektów, rozstrzyga kwestie sporne; 6) mobilizuje ogniwa zakładowe oraz innowatorów m. in. przez organizację własnych konkursów o tematyce wynalazczej i racjonalizatorskiej i realizuje inne formy współzawodnictwa innowacyjnego; 7) nadzoruje i kontroluje niektóre sfery działań racjonalizatorskich i wynalazczych służb zakładowych poprzez ocenianie, wspólne posiedzenia i narady oraz analizę sprawozdań; obok funkcji inspirującej — WKTiR-y spełniają funkcję kontrolną; 8) upowszechnia projekty w skali lokalnej; 9) gromadzi dochody z opłat i wpłat zakładowych, pobieranych za doradztwo i ekspertyzy projektów innowacyjnych.

W obrębie omawianego sposobu funkcjonowania innowacyjnego układu zabezpieczająco-decyzyjnego, akcentując znaczenie służb i układu zakładowego, mniej niż poprzednio neguje się znaczenie udziału ośrodków i ogniw lokalnych.

Stwierdziliśmy, że WKTiR nie realizuje samodzielnie wspomnianych zadań, a współdziała — zgodnie z ustawowymi zasadami — z innymi wojewódzkimi i ponadlokalnymi, mniej z centralnymi instytucjami i organizacjami: ze stowarzyszeniami naukowo-technicznymi i ich związkami, ze stowarzyszeniami popularyzującymi wiedzę, z wojewódzkim zarządem (ośrodkiem) związków zawodowych oraz komitetem wojewódzkim PZPR.

W praktyce w ramach omawianego sposobu funkcjonowania innowacyjnego układu zabezpieczająco-decyzyjnego ściśle współpracują cztery podmioty szczebla lokalnego. Są to: WKTiR, ogniwa związkowe, NOT i FSMP.

Współpraca między wspomnianymi instytucjami jest ścisła i na co dzień większość ich zadań realizuje się wspólnie. Występuje m. in. w zakresie organizacji ruchu innowacyjnego.

Trzeci sposób działalności wiąże się z wyłącznym wykonywaniem tego, co zleci centrala<sup>11</sup>.

Istnieniu i przejawianiu tego systemu działań sprzyja ekonomiczne uzależnienie KTiR-ów oraz WKTiR-ów. Pierwszych — od dyrekcji zakładowych i organizacji związkowych, drugich — od wojewódzkich instytucji władzy gospodarczej, politycznej, a nawet administracyjnej.

<sup>11</sup> Sposób ten jest następstwem m. in. stosowania zasady centralizmu demokratycznego, także i w odniesieniu do ruchu innowacyjnego. Jest następstwem dążeń do biurokratyzacji, zadministrowania i zetatyżowania zrzeseń i stowarzyszeń społecznych i naukowo-technicznych.

Dla dyrektywnego sposobu działań charakterystyczne jest to, że prowadzenie innowacyjnej działalności opiera się niemal wyłącznie na komórce wynalazczości. Inne zakładowe i pozakładowe ogniwa i ośrodki „ustawiają się” nie w rolach ogniów współdziałających, a kontrolerów i nadzorujących. KTiR występuje na ogół w roli opiniodawcy, a nie jednego z podmiotów „działalności merytorycznej”.

Właśnie w zakładowych działaniach tym sposobem przedstawiciele służb akcentują poprawność schematów „administracyjnych”, wadliwość dokonań społecznych.

Ramy dla współdziałania tym sposobem stanowią ogólnopolskie przepisy i skoordynowanie finansowej strony ruchu innowacyjnego z centralnym planem finansowym. Istotą tego sposobu działania są więc odgórne przepisy, zalecenia. Szczególny wpływ centralny dokonywał się na drodze wytycznych i ustaleń CRZZ.

Ów nadzór sprawowany na co dzień nazywa się opieką, popieraniem. Są to jednak eufemizmy kryjące działania o charakterze sterującym, ingerującym, „ustawiającym”. Nawet naczelne ciało przedstawicielskie — Krajowa Rada Wynalazczości — również częściowo spełniała tę funkcję.

Ten odgórny sposób działań cechuje „uplanowanie” działalności innowacyjnej. Ma on swoje długoletnie tradycje; został bowiem zainicjowany w pierwszych latach powojennych. Oczywiście jest stale ulepszany i modyfikowany.

Reasumując, ów scentralizowany sposób działań polega więc na udziale w centralnie przygotowanych i centralnie realizowanych zadaniach. Centralnie ustala się cele, do których mają prowadzić innowacje, co pociąga centralnie określony spis tematyczny oczekiwanych czy posiadanych projektów wynalazczych.

Czy wszelkie działania na rzecz innowacji wielu różnych ogniów, instytucji, organizacji, zrzeszeń i stowarzyszeń stanowią całość, czy składają się na efektywny sposób prowadzenia działalności innowacyjnej. Nie ma obecnie takiego całościowego układu zabezpieczająco-decyzyjnego, który obejmowałby efektywnie działające i racjonalnie usytuowane podmioty szczebla zakładowego, lokalnego i centralnego. Faktycznie — jak dowiadujemy się z rezultatów badań — daleko jest do w pełni mobilizacyjnej i efektywnej działalności omawianego układu.

### III. KIERUNKI ZAKŁADOWEJ DZIAŁALNOŚCI KSZTAŁTUJĄCEJ INNOWACJE

Oprócz sposobów realizacji funkcji innowacyjnej układu zabezpieczająco-decyzyjnego można wyróżnić ich kierunki — na ogół związane z obsługą jakiejś strony innowacji. Można tu mówić o działalności: a) popularyzatorsko-informacyjnej (najczęściej z elementami propagandy), b) stymulującej (mobilizującej), c) doradczo-wspomagającej i szkoleniowej, d)

oceniająco-decyzyjnej (w tym wyceniającej), e) merytorycznej (wdrożeńiowej, upowszechniającej).

Wspomniane wydzielenie ma postać klasyfikacji, choć faktycznie w sposób bardziej zbliżony do rzeczywistości oddawałoby je ujęcie typologiczne. Na przykład nawet działania tylko informacyjne mogą mieć swój wymiar popularyzacyjny, stymulujący etc. Stąd w obrębie poszczególnych kierunków omówimy działania ujmując je typologicznie, ze względu na główne funkcje danego kierunku, a nie na ich uboczne następstwa.

#### 1. DZIAŁALNOŚĆ POPULARYZATORSKO-INFORMACYJNA

W informowaniu mają zastosowanie schematy komunikacji wewnątrzzakładowej — masowej oraz międzyludzkiej, grupowej. Nadawcą informacji są ogniwa zakładowe, pochodzi również od osób stanowiących społeczno-zawodowe służby wynalazczo-racjonalizatorskie, zwłaszcza od komórek racjonalizacji i wynalazczości oraz KTiR-ów, a także od samych innowatorów. Informuje się o: 1) ogólnych podstawach wynalazczości i racjonalizacji, 2) uprawnieniach i obowiązkach innowatora, 3) szczegółowych formach udziału w racjonalizacji i formach pomocy, 4) możliwości poszerzania wiedzy, 5) sylwetkach innowatorów i ich dorobku, 6) szczegółowych kwestiach i problemach wysuniętych do innowacyjnego rozwiązania, 7) imprezach towarzyszących innowacjom, 8) przebiegu przyjętego wniosku, realizacji harmonogramu prac związanych z wdrożeniem, stosowaniem oraz upowszechnianiem projektów racjonalizatorskich czy wynalazczych.

#### 2. DZIAŁANIE MOBILIZACYJNE

Mobilizowanie polega na wyzwaniu, ukierunkowaniu, utrwalaniu umiejętności, zdolności, zainteresowań jednostek i nastrojów społecznych owocujących wynalazkami czy pomysłami racjonalizatorskimi. Przyjmuje się założenie, że innowatorzy samoistnie albo nie zgłoszą żadnego pomysłu, albo się nie uaktywnią w maksymalnym stopniu, albo nie w takim, jak należy kierunku, bez zakładowej mobilizacji.

Część służb obsługujących innowacje wyraża stanowisko, iż ruch racjonalizatorski powinien być ruchem powszechnym. Bez względu na wiedzę, cechy psychiczne pracowników, należy organizować różnorodne konkursy racjonalizatorskie, skoro bowiem każdy może być innowatorem, to chodzi tylko o to, by pobudzić pracowników do zgłaszania projektów. Zakłada się wówczas, że niemal każdy pracownik taki pomysł ma przygotowany „w zanadrzu” i istnieje tylko problem, jak go wydobyć. Ten typ działań skutkuje w pewnych przypadkach w nadmiernie sformalizowanym ruchu racjonalizatorskim.

Inni przedstawiciele służb uznają i na ogół implicity przyjmują tezę: tylko część spośród ogółu pracowników ma innowacyjną zdolność spostrzegania, zapamiętywania, kojarzenia, twórczego myślenia zawierającego elementy fantazji i wyobraźni. Z tych, też względów, obok organizowania przedsięwzięć przewidzianych harmonogramem pracy służb racjonalizatorskich, główny nacisk kładzie się na racjonalizację samorodną przyjmując, że samorzutnie pod wpływem zapotrzebowania „odnajdą się indywidua” i powstaną zespoły, które sformułują pomysły racjonalizatorskie, a nawet je zrealizują<sup>12</sup>.

Pierwsze podejście wiąże się z przeorganizowaniem procesu innowacji, drugie — z żywiółowym jego rozwojem. W obu przypadkach nie neguje się znaczenia niektórych wartości stymulujących do podejmowania innowacyjnego wysiłku, nie zapomina się — jak to określa Gliński w swej koncepcji zarządzania — o motywowaniu zarówno materialnym, jak i ambicjonalno-moralnym i społecznym<sup>13</sup>.

Omawiany nurt działalności mobilizacyjnej przejawia się w różnorodnych odmianach i formach. Wśród odmian można wskazać następujące: a) konkursowo-plebiscytowe (wyróżnieniowe), b) ogólne współzawodniczenie, c) okazjonalno-improwizowane. Wyróżnienie ma na celu: 1) włączanie nowych osób do kręgu innowatorów oraz 2) utrwalanie aktywności dotychczasowych.

Najczęściej stosuje się współzawodnictwo konkursowe oraz produkcyjno-organizacyjne. Innowacyjne współzawodnictwo dzielone jest według przebiegów (faz), postaci i rodzajów innowacji. Dodatkowymi kryteriami podziału są: wiek czy typ innowacji oraz funkcje, które w wyniku innowacji mają być spełniane.

Odmianą innowacyjnej mobilizacji jest więc *współzawodnictwo produkcyjno-organizacyjne*. W różnych regulaminach współzawodnictwa uwzględnia się wycinkowe wyniki rywalizacji dotyczącej wynalazczości i racjonalizacji.

Istotną odmianą innowacyjnej mobilizacji są konkursy. Powszecznie uważa się, że każdy konkurs dostarcza bodźców do podjęcia ról innowatorów, wpływa na zwiększenie aktywności i ilości zgłoszeń i przyjęć projektów.

Z jednej strony uważa się, że prowadzenie zróżnicowanych odmian innowacyjnego współzawodnictwa jest sensowne i w pełni zasadne. Z drugiej jednak strony, organizowanie całego zbioru konkursów jest

<sup>12</sup> Kwestię tę szerzej omówiono w artykule *Psychospołeczne uwarunkowania ruchu racjonalizatorskiego dotyczącego poprawy bezpieczeństwa pracy*. Tekst złożony do druku w kwartalniku *Humanizacja pracy*. Por. także J. Stankiewicz, J. Walkowiak, *Niektóre problemy bezpieczeństwa pracy*, *Humanizacja pracy* 1980 nr 3, s. 50 - 51.

<sup>13</sup> Por. B. Gliński, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*. Warszawa 1964.

z wielu względów niepożądane, wręcz szkodliwe dla ruchu innowacyjnego, gdyż: 1) nadmierna liczba organizatorów, współorganizatorów „rozmywa” odpowiedzialność za poziom, wyniki tych form mobilizacji, utrudnia współdziałanie, koncentruje uwagę wokół sprawozdawczości i chwaleń się przez wszystkie ogniwa tym, co na ogół robi jeden podmiot; 2) w tych warunkach, by „zwerbować” uczestników, ustawia się tak nisko „poprzeczkę”, że niemal nic nie wymaga się od osób mających uczestniczyć w poszczególnych formach współzawodnictwa; czyni się tak przez zniżanie punktacji uprawniającej do zajmowania czołowych miejsc przez nagrodzonych; 3) występuje w tej sytuacji nadmierne rozproszenie tematów, celów; dekoncentracja wysiłków uczestników; 4) w takich warunkach służby racjonalizatorsko-wynalazcze, zamiast obsługiwać drogę od pomysłu do zastosowania projektu, zajmują się (propagandą, organizacją, wręczaniem nagród etc.), a szczupła ich liczba w zestawieniu z liczbą konkursów ukazuje nam niemożność realizacji wielu innych znaczących funkcji innowacyjnego układu zabezpieczająco-decyzyjnego; 5) wywołuje nadmierne rozproszenie środków przeznaczonych na obsługę konkursów, nagrody za udział w nich — czyni niemal bezbodźcowymi.

Kolejną formę mobilizacji stanowią osobne formy wyróżnienia (poza nagrodami z tytułu udziału i uzyskania odpowiedniego miejsca we współzawodnictwie). Najprostszą i dość skuteczną formą wyróżnienia jest jednostkowe podziękowanie łączone z elementami mobilizacji. Jest nią także występowanie do aktywnych racjonalizatorów z pisemnym apelem o podjęcie tematyki innowacyjnej. Podobną formą są wystąpienia (po upływie I półrocza) do racjonalizatorów z pismem informującym ich o dotychczasowych osiągnięciach innowacyjnych uzyskanych za I półrocze. Stwierdziliśmy, że ta forma mobilizacji twórców jest dość skuteczna.

Do udziału w nurcie aktywności innowacyjnej zachęca się również uprzyjemniając dyskusje, narady czy konkursy.

### 3. DZIAŁALNOŚĆ DORADCZO-WSPOMAGAJĄCA

Kolejny kierunek działalności dotyczy pomocy udzielanej innowatorom, w szczególności racjonalizatorom i wynalazcom. Jest to kierunek określony ustawowo i obejmuje różnorodne kompleksy czynności dotyczące: 1) przyjmowania wniosków innowacyjnych, ich rejestrowania, pomocy w uzupełnianiu<sup>14</sup>; 2) pomagania w próbach i realizacji; 3) szkolenia, nauczania. Wśród pomocy pochodzącej od układu zabezpieczającego można wydzielić: pomoc uzyskiwaną od pracowników komórek wynalazczości i racjonalizacji, od doradców technicznych i rzeczników pa-

<sup>14</sup> Por. cytowane uprzednio przepisy prawne.

tentowych oraz od społecznych aktywistów klubów racjonalizacji i techniki. Z dokumentów urzędowych wynika, że w zakładach średnio rocznie udziela się około 70 porad. W świetle zebranych danych okazuje się, że rozmiary udzielanej pomocy nie zaspokajają faktycznego zapotrzebowania na nią.

Z danych uzyskanych od respondentów wynika, iż konkretna, merytoryczna pomoc nie jest najlepsza. Stwierdzają, iż przez to, że opieka komórek technicznych, racjonalizacji i dozoru jest słaba (brak pomocy tychże osób na warsztacie) wiele pomysłów nie zostaje zgłoszonych formalnie, choć stosuje się je. Respondenci dodają, że przedstawiciele innowacyjnych służb społeczno-zawodowych absolutnie się tym stanem rzeczy nie interesują. Również niedostateczna jest pomoc w zakresie finansowych spraw rozliczeniowych, które trwają zbyt długo i dopiero po pewnym czasie są realizowane. Mniej natomiast kłopotów jest ze sprawami technicznymi.

Szkolenia obejmują udział w naradach, konferencjach, odczytach i wykładach, zarówno udział bierny, jak i czynny, w kraju, jak i za granicą. Osobliwą formą jest roczna szkoła dla racjonalizatorów prowadzona przez WKTiR. Funkcje szkoleniowe spełnia także udział (dzięki wycieczkom) w wystawach krajowych i zagranicznych, giełdach i targach. Spełniają ją także organizowane sejmiki młodej kadry, spotkania z działaczami KTiR, z racjonalizatorami innych zakładów — na których dochodzi do wymiany doświadczeń. Szkolenie bywa łączone z procesami wprowadzania do roli innowatora, a nawet z adaptacją do pracy.

#### 4. DZIAŁALNOŚĆ OCENIAJĄCO-DECYZYJNA

Kolejnym znaczącym składnikiem działalności są działania ocenianiająco-decyzyjno-transakcyjne, stanowiące istotny, a zarazem konfliktotwórczy składnik.

W początkowym okresie historii ruchu innowacyjnego ciąg działań ocenianiająco-decyzyjno-transakcyjny bardzo często sprowadzał się do decyzji dyrektora, a współodpowiedzialnym był główny księgowy. Z biegiem czasu ten kompleks działań ulegał różnicowaniu — funkcję ocenianiącą zaczął spełniać czynnik społeczny (komisje) oraz społeczno-zawodowy. Stopniowo już nie tylko sam dyrektor, ale komisja — na czele której stał zastępca dyrektora d/s techniczno-produkcyjnych, a której skład stanowili specjaliści, konstruktorzy, technolodzy spełniała omawiane funkcje. Nastąpiło więc zespolenie czynnika społecznego i zawodowego w jednej komisji. Modyfikacje wprowadziły powoływania konkursowych komisji, które spełniały bardziej społeczną niż zawodową funkcję; wchodził w jej skład przedstawiciele „patronów” i współorganizatorów innowacji.

Analizując ewolucję omawianego kierunku działalności w praktyce

badanych zakładów, można wyróżnić następujące ich odmiany: i) Kierunek tradycyjny, zarazem najbardziej autokratyczny. Ogólnie rzecz biorąc dyrektor, gdy nie ma wątpliwości, akceptuje złożone wnioski wynalazcze czy racjonalizatorskie, a komisje są powoływane w zależności od potrzeb do rozstrzygnięcia ewentualnych wątpliwości dyrektora. Tym sposobem działa się niepublicznie i niespołecznie, ewentualnie z udziałem jakiegoś przedstawiciela społeczników. 2) Działania komisji oceniających, aprobujących wniosków przedłożony przez komórkę racjonalizacji i wynalazczości. W zasadzie po roku 1976 następuje zastąpienie służbowych sprofesjonalizowanych komisji, komisjami społecznymi nazywanymi komisjami wynalazczymi. Każdy uczestniczący w obradach komisji może przedstawić swoje racje, krytykować ustosunkowania doradców technicznych np.; zdarza się tak, kiedy komisja obraduje w zamkniętym pomieszczeniu i niektórzy twórcy nie chcą w jej obradach uczestniczyć. Natomiast na wydziale pracownik lepiej się czuje, może do pomocy w obronie swego pomysłu poprosić kolegę czy nawet technologa. Wypowiedzi respondentów potwierdzają, że klimat wokół komisji oceniającej wyznacza liczba składanych wniosków. Tam, gdzie są społeczne komisje i publicznie składa się wnioski, więcej jest zgłoszonych projektów, a nie tam, gdzie działają komisje tradycyjnie.

Kolejną odmianą omawianego kierunku działalności — bardziej upublicznienia, odtajemniczoną i uspołecznioną są tzw. giełdy (nie chodzi o giełdy upowszechnieniowe). Mają one zbliżoną postać do komisji publicznej. W zasadzie więc instytucja komisji została zastąpiona komisjno-giełdową postacią oceniania, decydowania i transakcji<sup>15</sup>.

##### 5. DZIAŁALNOŚĆ UPOWSZECHNIENIOWA

Kończąc charakterystykę kierunków (oraz ich odmian i form) innowacyjnej działalności układu decyzyjno-zabezpieczającego zwróćmy uwagę na działalność upowszechnieniową. Zajmują się nią zarówno zakłady, WKTiR, POSTEOR<sup>16</sup>, etc. Jej celem jest bezpośrednio zastosowanie projektów: 1) albo we własnym zakładzie, instytucji na szerszą niż dotychczas skalę; z taką odmianą upowszechnienia spotykamy się rzadko; 2) albo poprzez odstąpienie go innym jednostkom (odpłatnie lub nieodpłatnie). „Czynną” odmianą upowszechnień jest popularyzacja, bierną — przyjmowanie projektów we własnej jednostce.

Ważne są — w świetle prawa wynalazczego — zasady kupna-

<sup>15</sup> Komisjom giełdowym przewodniczy z urzędu dyrektor d/s technicznych, a biorą w niej udział także: przedstawiciel służby bhp, rady zakładowej, doradca techniczny, a także specjaliści z dziedzin, których dotyczą wnioski.

<sup>16</sup> Wyliczone podmioty rzadko współdziałają ze sobą, a częściej — rywalizują. Jest to następstwem odmienności celów i interesów wyliczonych ogniw.

sprzedaży. Ten system jeszcze niezbyt dobrze u nas funkcjonuje. Tylko kilka % wszystkich przyjętych lub zastosowanych projektów sprzedaje się. Nie ma wypracowanego systemu rozpowszechniania, chociaż stosuje się różne jego formy: 1) publikacje, 2) systemy kart katalogowych, 3) wystawy, 4) wystawy połączone ze sprzedażą — tzw. handlowe giełdy<sup>17</sup>.

Wśród przedstawicieli służb racjonalizatorskich i wynalazczych spotykamy się z wypowiedziami o nikłym, słabym upowszechnianiu projektów. Czy tak jest rzeczywiście? Przeciętnie w następstwie zorganizowanych wystaw i giełd przyjmuje się do własnych zastosowań od 3 do 10% wystawionych i proponowanych rozwiązań innowacyjnych. Jest to mały zakres upowszechnień spowodowany tym, że niemal każdy projekt jest specyficzny dla danego zakładu.

#### IV. FORMY DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEGO UKŁADU DECYZYJNO-ZABEZPIEZAJĄCEGO

Formy działalności, to występujące w obrębie kierunków zespoły zorganizowanych odmian działań społecznych dotyczących np. informacji i popularyzacji, pomocy, rozstrzygnięć decyzyjnych. Formy łączą w całość kilka momentów działalności — np. w giełdach zawarte są elementy: oceniające, decyzyjne, a nawet popularyzatorsko-stymulujące — o czym już była mowa.

Do podstawowych form można zaliczyć: a) giełdy, to) konkursy tematyczne (wąskie), c) Turniej Młodych Mistrzów Techniki (TMMT). W obrębie każdej z tych form można wyróżnić odmiany, których rodzaj i liczba zależy od znaczenia kryteriów wyróżnień dla danego zakładu.

Odmiany giełd możemy wyróżnić ze względu na liczbę proponowanych pracownikom i innowatorom tematów do rozwiązania przez biuletyn informacyjny danej giełdy. Ze względu na to kryterium wyróżniamy giełdy monotematyczne oraz giełdy wielotematyczne. Innym kryterium wyróżnienia — są funkcje, które mają spełniać wnioski zgłoszone w ramach giełd. Ze względu na nie wyróżniamy: giełdy proponujące usprawnienie techniki i technologii, organizacji oraz poprawę bezpieczeństwa pracy. Kolejne kryterium — miejsce i zasięg — pozwala wyróżnić giełdy: wewnątrzzakładowa, międzyzakładowe, ale obejmujące zakłady danego województwa; międzyzakładowe, ale obejmujące zakłady należące do tej samej branży oraz ponadregionalne branżowe i ponadregionalne wielobranżowe, a także ogólnokrajowe.

Również wśród konkursów należy wskazać różne ich odmiany. Wyróżniającymi je kryteriami są: okoliczności ich prowadzenia (okazje), pod-

<sup>17</sup> Handlowe giełdy spełniają wyłącznie funkcję upowszechnieniową, lecz ubocznym następstwem ich działania jest również ukierunkowywanie aktywności innowacyjnej.

miot organizujący albo uczestniczący oraz przedmiot, którego dotyczą. Ze względu na pierwsze kryterium wyróżniamy konkursy okolicznościowe choć systematyczne. Ze względu na drugie kryterium wyróżniamy konkursy monopodmiotowe oraz wielopodmiotowe, np. jeden konkurs razem na: najlepszego organizatora, racjonalizatora, na najlepszego mistrza — inicjatora etc. Na ogół przeważa — w badanych zakładach — ta druga odmiana. Kolejne kryterium pozwala wydzielić konkursy monotematyczne przedmiotowe, np. konkurs na najlepsze rozwiązanie z dziedziny bhp oraz podmiotowo wielotematyczne — w jednym czasie i w jednym konkursie ogłasza się rywalizację w zakresie różnych tematów.

Kolejną formą jest TMMT — jego cechą charakterystyczną jest wielotematyczność. Kryterium wyróżniającym jest miejsce zorganizowania.

## V. ODMIANY KSZTAŁTOWANIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ

Poprzednio rozróżniliśmy kwestię oceny, decydowania, obligowania, jeśli chodzi o jednostkowe akty innowacyjne (racjonalizatorskie i wynalazcze). Zauważmy, że z decydowaniem mamy także do czynienia w odniesieniu do całego ruchu innowacji w zakładzie. Decydowanie o aktywności innowacyjnej i związane z tym czynności, zwłaszcza w odniesieniu do umasowionej wynalazczości i racjonalizacji w procesie jej przemian — można określić mianem: sterowania, ukierunkowywania, zarządzania, kierowania etc. — różnie w zależności od tego, jakie wystąpią w nim proporcje motywowania, rozkazywania (zalecania) i argumentowania.

Rozpatrzmy obecnie niektóre kwestie ogólnego ukierunkowania innowacji zakładowych, odpowiadając na pytanie: w jakiej mierze innowacje w poszczególnych zakładach są samorodne, a w jakiej sterowane?

Dość trudno jest ustalić, czy mamy do czynienia z samorodną czy też z ukierunkowaną aktywnością innowacyjną. Dość ryzykowny — ale jedynie możliwy sposób określenia tego polega na oparciu się na wynikach następujących formalnych rozstrzygnięć: 1) poziom realizowania kierunków innowacji ujętych w planach postępu technicznego i planach działania KTiR; 2) stopień podejmowania tematów i zadań ogłoszonych w biuletynach; 3) liczbę zawieranych umów na wykonywanie zleconych rozwiązań; 4) sposób i poziom werbowania osób do zespołów i brygad powoływanych odgórnie dla podejmowania tematów i zawierania umów o rozwiązanie bądź wdrożenie pomysłu na dany temat.

Biorąc więc pod uwagę wspomniane kryteria można wyróżnić zasadnicze rodzaje ukierunkowań: 1) *m o b i l i z u j ą c o - s a m o r o d n e* — nie mamy do czynienia z ukierunkowaniem, a najwyżej ma zastosowanie ogólna stymulacja, wyzwalanie inicjatyw innowacyjnych; 2) *d y r e k t y w n o - p l a n o w e* — mamy do czynienia z ukierunkowaniem poprzez

ustalenie obligatoryjnego planu, którego wykonanie jest nadzorowane i kontrolowane; 3) **ukierunkowanie czysto tematyczne** — ukierunkowanie poprzez wskazanie zadań do podjęcia, tematów do rozwiązania, nie zamykające możliwości dla innych innowacyjnych dokonań i także nie operujące przymusem wykonania tych, o których sygnalizuje tematyka. Ukierunkowanie dyrektywno-planowe, tematyczne obligujące — przeciwstawne czysto tematycznemu — nazwiemy kierowaniem innowacjami; tematyczne nie obligujące określimy mianem **naprowadzania innowacyjnego**; natomiast operujące jednostkowymi uzgodnieniami w warunkach uwzględnienia punktu widzenia innowatora i zakładu określimy jako „**dogadanie innowacyjne**”. W każdym z tych kierunków mogą wystąpić ślady przymusu innej postaci: wewnętrzny, zewnętrzny, a każdy z nich może mieć charakter dyrektywny albo uzgodnieniowy.

Scharakteryzujemy obecnie poszczególne odmiany ukierunkowań. 1) **Planowe zarządzanie** innowacjami, którego istotnym składnikiem jest egzekwowanie wykonania planu racjonalizacji i wynalazczości przez dyrekcję, komitet zakładowy oraz samorząd pracowniczy. Ubocznym następstwem takiego stanu rzeczy jest sporządzanie upiększonych sprawozdań, które traktuje się jako wywiązanie z podjętych zadań. Planowanie wiąże się z kilkoma znaczącymi sferami innowacyjnej aktywności, a głównie z finansowaniem. Określa się limity wydatków finansowych przeznaczonych na przyjmowanie wniosków, realizowanie projektów, ich wdrażanie, limity na różnego typu honoraria i nagrody, a nawet wydatki związane z działaniem KTiR-ów. Wiele pretensji innowatorów, jak i członków „służb innowacyjnych” dotyczyło właśnie owych limitów finansowych. Dostrzega się następujący paradoks — nie planuje się rozwoju wynalazczości i racjonalizacji wedle orientacyjnego, ale realnego natężenia i jakości (wagi) aktywności innowacyjnej, lecz wedle możliwości obsługi tejże aktywności od strony finansowej. Plany, o których tu mowa, wyznaczone są ogólnymi prawnymi ramami funkcjonowania całej gospodarki.

Źródła owego planowego ukierunkowania na poziomie zakładu tkwią w dwóch planach: 1) najważniejszym — planie postępu technicznego, którego częścią jest plan rozwoju racjonalizacji i wynalazczości w przyjętym okresie oraz 2) planie działania KTiR. W faktycznej działalności podejmuje się najrozmaitsze działania, których celem jest obejście niektórych założeń planu, zwłaszcza finansowych. Niekiedy ich realizacja odbiega nawet o piątą część od planowych przewidywań<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Na przykład w jednym z badanych zakładów plan postępu technicznego na lata 1976 - 1980 przewidywał wzrost liczby projektów przyjętych i zastosowanych ze 110 do 122, a wzrost oczekiwanych efektów ekonomicznych z 4,0 mln do 5,5 mln złotych. Realizacja odbiegła, w tym przypadku, od oczekiwań aż o piątą część wielkości. Podobna sytuacja cechuje inne badane zakłady.

Analizując efekty tego rodzaju ukierunkowań zauważamy nadmierne preadministrowanie działań. Komórka racjonalizacji i wynalazczości biernie zajmuje się sprawozdawczą stroną zadań wynikających z realizacji planu. Społeczny nadzór spełnia KTiR, który w tej „robocie” komórkę tę zastępuje albo w dużej mierze wyręcza.

Kolejną, szczególnie obecnie znaczącą odmianą ukierunkowania innowacji jest **t e m a t y c z n e n a p r o w a d z a n i e**, przy czym w praktyce może przybierać postać naprowadzania obligującego (wówczas zbliża się do planowania innowacji) oraz naprowadzania orientacyjnego. Obecnie omówimy drugą odmianę. Jest ona wewnętrznie zróżnicowana ze względu na sposób powstawania tematyki. Skoro ta jest tworzona „odgórnie”, uwzględnia tylko potrzeby zakładu, a nie zainteresowania pracowników — mówimy o naprowadzaniu jednostronnym, gdy dochodzi do jej powstania w sposób uzgodniony z załogą czy kręgiem innowacyjnym — mówimy o naprowadzaniu uzgodnionym, ale również obligującym. Ten rodzaj ukierunkowań jest najpowszechniej stosowany.

W ramach omawianych tu działań ustalanie tematyki może wychodzić tylko od dyrekcji, ośrodka badań technicznych, a w większości od działu postępu technicznego oraz komórki bhp. To źródło uznamy za administracyjne źródło jej ustaleń. W drugim przypadku źródło ustaleń „jest rozszerzone” — obejmuje nie tylko dyrekcję, kierowników wydziałów, zwłaszcza produkcyjnych, działów i sekcji, lecz także doradców technicznych i innych członków KTiR.

Członkowie dyrekcji, ustalając propozycje tematyki, czerpią informacje nie tylko z własnej, biurowej praktyki, ze swoich doświadczeń, lecz z różnorodnych analiz prowadzonych w zakładzie na ich zlecenie. Z analiz ekonomicznych dowiadują się, gdzie należy dążyć do skrócenia czasu poszczególnych operacji, gdzie efektywniej można wykorzystać materiały, energię.

Jest to więc działanie, z którym wiążą się oczekiwania i naciski ogniw zakładowych, zmierzające do tego, by tematyka innowacji dokonanych została „ustawiona” w ustalonej siatce tematycznej innowacji zamierzonych. Jednak i do ukierunkowania tematycznego włącza się programowe elementy realizacji.

Jak już wspominaliśmy, tematykę ogłasza się także z inicjatywy KTiR albo komórek d/s racjonalizacji i wynalazczości przez zakładową gazetę, biuletyny tematyczne, przez radiowęzeł. Coraz częściej jednak zebrane tematy znajdują się jedynie do wglądu innowatorów w komórkach racjonalizacji i wynalazczości. Mimo że powinny być aktualne i udostępniane raz na kwartał, robi się to znacznie rzadziej.

Ustalanie tematyki może mieć również charakter społeczny. Pieczę nad całością ustaleń sprawuje wówczas KTiR. Ustala się plan potrzeb zarówno stanowiskowych, grupowych, wydziałowych, jak i ogólnozakładowych (różne są drogi ich bilansowania), przekształca się go w tematy-

kę, włączając w jej obręb tematy najbardziej optymalne. Komórka racjonalizacji zbiera materiał raz na kwartał z różnych dziedzin poddających się innowacjom. Następnie zespół kierowany przez szefa sekcji i przewodniczącego KTIR-u — na podstawie tego — opracowuje tematykę do biuletynu dla wynalazców. Tematyka „wypływa” także od ludzi, którzy nie mogą „poradzić” sobie z przyrządami itp. lub czują, że to co mogliby zrobić sami, może być nieoptymalne i traktują zgłoszenie propozycji jako wariant pomocy w wyborze kierunku rozwiązania danego zagadnienia. Ów społeczny sposób ukierunkowania innowacji nie neguje wpływu ogniw administracyjnych, dyrekcji, kierownictwa.

Czy ta aktywność innowacyjna, która jest podejmowana nie z własnej inicjatywy wynalazców i racjonalizatorów, w sposób ukierunkowany jakoś różni się od samorodnej? By odpowiedzieć na to pytanie, przeprowadzono analizę tematyk zamieszczonych w losowo dobranych biuletynach z wybranych zakładów z okresu 1970 - 1980. Z analizy wynika, że układ tematyk oraz ich poziom jest różnorodny. Te, na których zakładowi szczególnie zależy, są szczegółowo opracowane, scharakteryzowane, sformułowany jest szereg pytań i zadań, inne są opisane ogólnikowo. Z danych dowiadujemy się, że liczba podanych do wiadomości tematów technicznych do społecznych ma się jak 15 ; .1. Dane te obrazują hierarchię ważności problemów, celów i zadań zakładowych.

Czym jeszcze Charakteryzują się innowacje ukierunkowane? Z badań wynika, że występują osobliwości tego rodzaju innowacji. Wiadomo, że celem ukierunkowania działalności wynalazczej i racjonalizatorskiej jest rozwiązywanie tematów najważniejszych dla zakładu oraz tych, których z różnych względów — na drodze administracyjnej — w ramach obowiązków i poleceń służbowych nie udało się rozwiązać. Innowacje, o których mowa, i reprezentujące je tematy są trudniejsze od innych i dlatego też ich rozwiązania mogą podejmować się osoby o dużej wiedzy, stażu pracy, doświadczeniu i wysokich ambicjach. Są to tematy i innowacje wymagające na ogół poświęcenia w pracy nad nimi, dużej ilości czasu i wysiłku, choć równocześnie nie są wysoko opłacalne, gdy zostaną rozwiązane. Indywidualne obligujące ukierunkowanie stanowi jedną z ciekawszych form sterowania innowacją, choć zarazem niezmiernie pracochłonną. Ten sposób ukierunkowania pozwala uzgadniać potrzeby innowatorów z interesem zakładu i załogi. W tym przypadku dodatkową zachętą dla innowatorów do zawierania umów jest dodatek do wynagrodzenia autorskiego, a ponadto wszelkie innowacje podejmowane w ramach umowy wykluczają innowacje realizowane w ramach poleceń służbowych. Pamiętajmy jednak, że do wykorzystywania tejże formy niezbędna jest aktywna rola obu stron, która może w pełni się ujawnić, gdy za realistyczne uznamy weberowskie zasady funkcjonowania administracji. Gdy te założenia w przybliżeniu znajdują spełnienie w rzeczywistości, wówczas można tę odmianę działań nazwać

realistyczno-demokratyczną, dającą działającym podmiotom stosunkowo dużo swobody, wyzwalającą ich inicjatywę i sprzyjającą rozwojowi ruchu.

Wspomniane umowy mogą dotyczyć jednego innowatora, choć praktycznie częściej zawierane są łącznie z „interzawodowym” zespołem, z osobami różnych specjalności. W ich obręb mogą wchodzić pracownicy z innych zakładów, a nawet kierownicy i zastępcy za zgodą władz nadrzędnych<sup>19</sup>. Dodajmy, że umowy mogą dotyczyć dokonania, realizacji czy też zastosowania projektu wynalazczego. Zawiera się ich na ogół od kilku do kilkunastu w skali roku. Tak więc ten sposób ukierunkowania — aczkolwiek pożądaný — *nie* jest szeroko stosowany.

Kończąc rozważania nad odmianami ukierunkowań, zapytajmy o to, jaki jest ich udział w dokonywaniu innowacji skutkujących prawnie.

Przedstawiciele służb obsługujących innowacje ujawnili swe stanowiska i rozpoznanie w sprawie proporcji innowacji sterowanych i samorodnych. Stwierdzali, że „większość tych wniosków powstaje na bazie własnych spostrzeżeń i dokonanych jest z inicjatywy własnej” (R-31)<sup>20</sup>, dodawano, że „ruch racjonalizatorski rozwija się na skutek wewnętrznych potrzeb ludzi, którzy mają tę żyłkę, są twórczo niespokojni. Stanowią oni w zakładzie „drożdże”, które w bardzo dużym stopniu decydują o postępie w przedsiębiorstwie. Dla nich te sprawy są częścią życia, wyżywają się w tym. Nie sądzę, żeby takie działanie było możliwe i żeby osiągać dobre wyniki przez KTiR (w skali województwa, kraju, naszego zjednoczenia), gdybyśmy te sprawy próbowali uregulować tylko odgórnymi zaleceniami” (R-14)<sup>21</sup>. Nadmieniamy, że odosobnione jest stanowisko wyrażane w zdaniu: skończyła się era racjonalizacji przypadkowej (samorodnej), a całość ruchu ujęto w „karby” zarządzania. Największy jest wpływ sterowania na różne fazy powstawania pomysłu, jak i kwalifikowanie projektu do zastosowania. Część przedstawicieli służb pracowniczych zauważa jednak przemiany racjonalizacji dające się określić jako proces przechodzenia od innowacyjnej aktywności samorodnej do w pełni „wyreżyserowanej”. Stwierdza się m. in., że obecnie polega on nie tyle na przyjmowaniu gotowych już projektów racjonalizatorskich czy wynalazczych, ale — i to przede wszystkim — na czynnym współdziałaniu kierownictwa przedsiębiorstwa w fazie rodzenia się tematów pomysłów racjonalizatorskich. Określanie tematów jest korzystne dla obu stron. Z jednej strony kierownictwo zakładu pozbywa się niejako najtrudniejszych zakładowych problemów, oddając je w „dzier-

<sup>19</sup> Regulują to nie tylko przepisy ogólne, ale i szczegółowe regulaminy i wytyczne normujące organizację ruchu innowacyjnego w zakładach pracy,

<sup>20</sup> R — oznacza badanego respondenta, a cyfra stanowi jego identyfikator. Ze względu na ograniczoną objętość tekstu wypowiedzi badanych innowatorów cytowano wyjątkowo.

<sup>21</sup> Wyrażona w tej wypowiedzi orientacja jest typowa dla większości przedstawicieli zakładowych służb racjonalizatorskich.

zawę" społecznej mądrości załogi, szczególnie racjonalizatorów. Z drugiej zaś strony uwalnia tych racjonalizatorów od przysłowiowego szukania „dziury w całym”, a więc wynajdywania sobie problemów; to zaś pozwala skoncentrować uwagę bezpośrednio na wąskim temacie, a nie szerokim zagadnieniu. Taka forma racjonalizacji pozwala kierownictwu inspirować działalność racjonalizatorską w tych kierunkach, które są najbardziej pożądane dla zakładu. Zakład pracy nie czeka już więc cierpliwie na przypadkowe wnioski racjonalizatorskie, lecz sam poprzez komórkę racjonalizacji włącza się czynnie, by mobilizować, ukierunkowywać aktywność racjonalizatorską. Co więcej — to włączenie nie ogranicza się tylko do udzielenia pomocy twórcom wniosków, lecz odwrotnie — polega na podsuwaniu im tematów, które w danej chwili nurtują dyrekcję i które niejednokrotnie powinny być szybko rozwiązane. Taki sposób prowadzenia działalności racjonalizatorskiej nosi nazwę *racjonalizacji inspirowanej* i na tego typu sterowanie innowacją coraz częściej „przechodzą” zakłady pracy (szczególnie duże), przybiera im bowiem problemów do rozwiązania i są one coraz bardziej skomplikowane.

Negatywne aspekty kierowania innowacjami polegają na tym, iż zapomina się, że ruch wynalazczy i racjonalizatorski jest ruchem samorodnym, społecznym i w pełni, do końca nie da się go sformalizować i ukierunkować, a gdy tak się stanie — zaczną zmniejszać się jego rozmiary, efektywność; przeobrazi się w nurt aktywności administracyjno-profesjonalnej. Stąd umiejętne łączenie inspirowania z samorodnością, należyte dopuszczenie i docenienie oddolnych inicjatyw — bez działań „ucinających, tarasujących im drogę” — jest, jak się wydaje, jedynie słusznym kierunkiem dalszej działalności układu zabezpieczającego innowacje.

Udział ukierunkowania w całości działalności służącej innowacji jest potrzebny, o ile bowiem jest dobrze pomyślany, stwarza możliwości uformowania innowatora, wychowania go, ukształtowania cech i procesów psychicznych, a zwłaszcza poznawczych i intelektualnych, bez których niemożliwa jest wszelka socjalizacja. Potrzebna jest również innowacja samorodna, dlatego że jej istnienie warunkuje rozmiary ruchu innowacyjnego przez fakt silnego zaspokajania potrzeb i aspiracji innowatorów.

## VI. PODSUMOWANIE

Obecnie przejdziemy do wydobycia podstawowych wielkości charakteryzujących głównie zakładową działalność obsługującą innowacje i za ich pomocą innowacyjny układ decyzyjno-zabezpieczający.

Na zaprezentowane funkcje, sposoby, kierunki i formy, odmiany prowadzonej w badanych zakładach działalności innowacyjnej można spojrzeć od strony ich globalnych charakterystyk, które opisują je łącznie

— dzięki wykorzystaniu wskaźnikowości niektórych innych czynników. Chodzi o takie wielkości, jak: style prowadzonej działalności, sformalizowanie, ukierunkowanie, trafność działań, atrakcyjność (wyrażana liczbą uczeotników), sprawność, efektywność, „upostępowienie”. Ostatnia z wielkości ujmuje już całościowo innowacje zarówno od strony wynalazczej i racjonalizatorskiej aktywności, jak i działalności.

Maksymalnie odtajniony, stanowiący część zbiorowego życia załogi, demokratyczny styl przejawiany przez innowacyjny układ zabezpieczająco-decyzyjny jest najbardziej pożądanym, najmniej autokratycznym.

Demokratyczny styl oceniania i decydowania oraz obligowania do zakupu cechuje się nietolerancją wobec słabych innowacji, a zarazem otwartą dyskusją nad nimi, jawnością, włączeniem instytucji oceniających w sferę życia zbiorowego. Jego przejawianie wiąże się nierozłącznie z pewnymi umiejętnościami kierownictwa. W szczególności zależy od tego, czy kierownictwo posiada zdolność ponoszenia ryzyka, która to cecha powoduje, że nawet za cenę niepowodzenia — oczywiście w granicach rozsądku — poszukuje się coraz to lepszych rozwiązań, nawet w danej chwili nie dających się zastosować. Czyni się to na drodze wprowadzenia innowacji wewnętrznych i zewnętrznych (poleconych), w drodze dyskusji, analizy możliwości, konsultacji i konfrontacji, a nie jednoosobowego decydowania i odpowiadania. Taki styl działań nie narzuca zasady jednoosobowej odpowiedzialności.

## SOCIOLOGICAL ASPECTS OF FORMING INNOVATIONAL ACTIVITY IN INDUSTRIAL PLANTS

### Summary

The article presents social substance of innovational system of decision and protection towards efficiency increasing movement containing all organizational units of various institutions, unions, societies, which activity is related to innovations.

Basic functions of the system are characterised: 1) aiding and realization, 2) results and economy, 3) information- popularizing- training, 4) social integration, 5) protection and "securing", 6) stabilization and consolidation. It is indicated that enumerated functions of the system of decision and protection are realized by means of various strategies: 1) professional, oriented "towards plant" and accomplished by plant services, including units of rationalization and units of technology and development; 2) oriented to plant, based on collaboration and cooperation of socio- professional inventive services with other units of plant; 3) professional-pro-plant combined with local stimulation; centrally controlled running almost exclusively according to normative, organizational and administrative directives coming from superior authorities.

Various directions of activities of the discussed system are specified and characterized: 1) popularizing and information, 2) stimulation, 3) advising-aiding-training, 4) assessing and decision, 5) substantial (promotion and dissemination).

Some forms of stimulating innovational activity are described: 1) exchange, 2) thematic contests, 3) tournaments.

Sociological typology of stimulating innovational activity and "administering" innovation in industrial plant is presented with due regard paid to previous conclusions, it contains following directions: 1) mobilisation, spontaneity, 2) directives, planning, 3) directives, arrangement 4) directing of a thematic feature, 5) socially obliging directions.

The study indicates the types of systems, applied strategies, directions of activity and types of external stimulation which were prevalent in 1970 - 1980 in examined plants. It is also pointed which of those activities are more profitable for plant and which would fulfill needs and aspirations of workers.