

JÓZEF PENC

## WARUNKI PRZYSWAJANIA INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### I. UWAGI WSTĘPNE

Wśród czynników i mechanizmów warunkujących powodzenie reformy gospodarczej i dalszy postęp w efektywności produkcji społecznej dużego znaczenia nabiera przedsiębiorcze, innowacyjne i racjonalne działanie ludzi, ich wzmożona inicjatywność w środowisku pracy. Oznacza to bowiem dążenie do poszukiwania nowych, bardziej sprawnych i ekonomicznych form, metod i środków działania, warunkujących nie tylko pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji zawodowych i wyższą jakość pracy, ale także rozwój zdolności innowacyjnych pracowników, to znaczy umiejętności aktywnego ich wpływu na ciągłe zmiany, jakie dzisiaj w tym środowisku zachodzą.

Znaczenie inicjatywności zarówno jednostek, jak i zespołów ludzkich wzrasta szczególnie wobec olbrzymich trudności, jakie przeżywa dzisiaj cała nasza gospodarka. Jak wiadomo, przezwyciężenie tych trudności wymaga radykalnej ekonomizacji działań gospodarczych w kierunku zwiększenia oszczędności czasu pracy i środków materialnych, poprawy jakości produkcji i wzrostu efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych. Właśnie wysoka inicjatywność, aktywna i twórcza postawa jednostek i zespołów pracowniczych wobec ujawniających się i przewidywanych trudności może stanowić skuteczne narzędzie owej ekonomizacji, ułatwić bardziej oszczędne i racjonalne użycie posiadanych zasobów pracy i środków produkcji. Szczególnie korzystny może być wpływ tej inicjatywności na proces wprowadzania postępu techniczno-organizacyjnego w zakładach pracy, tworzenie, przyswajanie i doskonalenie wszelkiego rodzaju innowacji, a więc na wzmaganie tzw. dynamizmu innowacyjnego, rozumianego jako postawy aktywnego otwarcia na nowości. Dynamizm ten — jak postuluje J. Pajestka — „stać się musi w naszej gospodarce potężną siłą napędową postępu społeczno-ekonomicznego”<sup>1</sup>.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie postęp ten nie może być wyłącznie

<sup>1</sup> J. Pajestka, *Czynniki i współzależności rozwoju społeczno-gospodarczego kraju*, Warszawa 1975, s. 195.

efektem twórczości innowacyjnej kadry technicznej. Bezspornie wymaga on sterowania z jej strony, ale o jego powodzeniu decyduje świadomość i postawa całej społeczności zakładu, jej motywacje i skłonności do akceptowania i popierania wprowadzanych zmian. W przedsiębiorstwach kapitalistycznych otwartość na innowacje stała się powszechną cnotą zawodową, a wysoka ich innowacyjność obowiązującą filozofią gospodarowania. W naszym kraju natomiast faktyczna działalność innowacyjna przedsiębiorstw została jakby zamrożona. Procesy innowacyjne ograniczono głównie do transferu zachodniej technologii, do zakupu licencji, których negocjowanie ponadto nie zawsze cechowała rzetelność i dbałość o interes społeczny. Szerząc niewiarę w możliwości polskiej technologii, zdolności twórcze naszych inżynierów i robotników nie zapewniono korzystnych warunków dla rozwijania i upowszechniania oddolnego dynamizmu innowacyjnego ani też poszerzania skłonności przedsiębiorstw do innowacji<sup>2</sup>.

Nie stworzono również polityki innowacyjnej, która by skutecznie pobudzała inicjatywność ludzi pracy, sprzyjała kształtowaniu innowacyjnych, twórczych postaw, usuwała przeszkody w ujawnianiu i wykorzystaniu pomysłów oraz mobilizowała szerokie rzesze pracowników do współtworzenia postępu technicznego i organizacyjnego w swoich zakładach pracy<sup>3</sup>. Taka polityka jest oczywiście niezbędna, gdyż jak wykazały doświadczenia naszej gospodarki rzeczywistego postępu w przedsiębiorstwie nie można osiągnąć żadnymi administracyjnymi zaleceniami i nakazami, czy też różnymi „akcjami” usprawniającymi. Pożądane efekty w tej dziedzinie można uzyskać tylko wtedy, gdy nie jest to działalność przypadkowa, okazjonalna, lecz celowo integralnie powiązana z dążeniem do zaspokojenia indywidualnych potrzeb i aspiracji pracowników oraz rozwojem i efektywnością przedsiębiorstwa, a więc gdy ma ona odpowiednio silną motywację sprzyjającą godzeniu interesu osobistego pracownika z ekonomicznym interesem przedsiębiorstwa. „Wdrażanie nowych technologii i organizacji — pisze J. Mujżel — jest działalnością najtrudniejszą, ponieważ wymaga od ludzi przeciwstawienia się rutynie, bezwładowi i zdobycia się na rzeczywisty wysiłek twórczy. Tylko jednostki i zespoły silnie i pozytywnie motywowane mogą być zdolne do zaangażowania się i sukcesów na tym polu. System motywacyjny decyduje

<sup>2</sup> Innowacje to takie zmiany, które stanowią krok naprzód w stosunku do rozwiązań dotychczasowych i które są korzystniejsze ekonomicznie i społecznie. Zmiany te mogą się wyrażać w zastosowaniu nowej techniki i technologii, nowej sprawniejszej organizacji (np. wprowadzenie ruchomego czasu pracy, przerw w pracy), nowych surowców, materiałów i źródeł zasilania, nowych metod pracy (np. uwzględniających reguły biomechaniczne), nowych treści pracy (np. wzbogacanie pracy, tworzenie brygad roboczych), nowych lufo ulepszonych produktów itp.

<sup>3</sup> Z. Grzelak, *Doskonalenie procesów innowacyjnych a wzrost efektywności gospodarowania*, Łódź 1981, s. 4 - 5.

o tym, w jakiej mierze przedsiębiorstwa są zdolne do społecznie racjonalnej oceny opłacalności potencjalnych innowacji i upowszechnień"<sup>4</sup>.

Podstawy dla takiej polityki innowacyjnej o długofalowym charakterze powinna stworzyć reforma gospodarcza. Jednakże mimo takich intencji leżących u podstaw zmian w systemie zarządzania gospodarką, reforma ta nie spełnia należycie związanych z nią oczekiwań. Wdrażany w jej ramach system ekonomiczno-finansowy nie zapewnia ani przedsiębiorstwom ani pracownikom korzystnych warunków i zachęt do tworzenia i upowszechniania wszelkiego rodzaju innowacji. System ten wymaga więc dalszego doskonalenia. Jest to niezbędne, aby przezwyciężyć utrwaloną od lat w naszych przedsiębiorstwach ociężałość innowacyjną<sup>5</sup>, a także niechęć do zmian techniczno-organizacyjnych z powodu niewłaściwego wynagradzania za wysiłek związany z ich przygotowaniem i wdrażaniem, jak i braku sprzyjającego im klimatu psychospołecznego. Niniejszy artykuł zawiera właśnie próbę sformułowania kierunków tego doskonalenia z uwzględnieniem procesów innowacyjnych w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa.

## II. MOTYWACJA PROCESÓW INNOWACYJNYCH W SYSTEMIE EKONOMICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWA

Innowacyjność przedsiębiorstw zależy głównie od dwóch grup czynników: po pierwsze, od możliwości wprowadzania innowacji, tzn. od dostępu do ich źródła, formalnych uprawnień do podejmowania decyzji i posiadanych środków materialno-finansowych niezbędnych do wprowadzania nowych rozwiązań, po drugie, od chęci stosowania innowacji, tzn. od uznania na ile jest to dla nich korzystne, pożądane bądź konieczne. Wiodącą rolę w jej zwiększaniu odgrywa niewątpliwie system motywacyjny rozumiany jako „układ wzajemnie powiązanych bodźców i instrumentów, które mają zachęcać przedsiębiorstwa i pracowników do realizacji ustalonych celów, zgodnych ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych”<sup>6</sup>, a szczególnie system motywowania innowacji, będący składnikiem systemu ekonomicznego przedsiębiorstwa, jak i jego systemu motywacyjnego. Zdaniem J. Mujzela „w determinowaniu społecznie efek-

<sup>4</sup> J. Mujzel, *Przedsiębiorstwo w procesie innowacyjnym*, w: *Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, red. J. Mujzel, Warszawa 1977, s. 52.

<sup>5</sup> Zob. J. Mujzel, *Procesy innowacyjne i ich mechanizm ekonomiczny w gospodarce polskiej*, w: *Innowacje w przemyśle*, red. J. Mujzel i K. Poznański, Warszawa 1981, s. 47.

<sup>6</sup> M. Kabaj, *Reforma gospodarcza. System motywacji*, Polityka Społeczna 1981, nr 6, s. 1,

tywnych innowacji i dyfuzji składnik ten spełnia rolę centralną i może być porównany do sprężyny racjonalnego dynamizmu innowacyjnego"<sup>7</sup>.

System motywacyjny wykształca pewien mechanizm ekonomiczny, który w powiązaniu z takimi czynnikami jak: świadomość społeczna, postawy ludzi, stosunek do pracy itp., skłania lub zniechęca przedsiębiorstwa do działań innowacyjnych, pozyskiwania, tworzenia i przyswajania innowacji. Skuteczność tego mechanizmu zależy oczywiście od ogólnych rozwiązań systemowych, od stopnia centralizacji dyspozycji gospodarczej. Liczne symptomy wskazują na to, że decentralizacja poszerzając zakres kompetencji i odpowiedzialności, aktywizuje źródła postępu techniczno-organizacyjnego, czyni zarządzanie przedsiębiorstwem działaniem proinnowacyjnym. „Prawidłowy i skuteczny mechanizm innowacyjny — podkreśla się w dokumentach Krajowego Zjazdu Ekonomistów — nie może wynikać z dominacji form nakazowych i włączania postępu technicznego do gospodarki bez zainteresowania (czy wbrew interesom) szczebli niższych. Trzeba tworzyć powszechne, oddolne zainteresowanie oparte na presji rynku i uzależnieniu sytuacji dochodowej kolektywów pracowniczych od efektywności gospodarowania”<sup>8</sup>.

W takim właśnie kierunku rozszerzenia kompetencji przedsiębiorstw w zakresie działań innowacyjnych i samofinansowania postępu zmierzały zasady funkcjonowania Wielkich Organizacji Gospodarczych. Idea ich tworzenia wiązała się m. in. z następującymi korzyściami:

— z wykorzystaniem korzyści skali produkcji, kiedy postęp techniczny wymaga coraz większych nakładów, a rozmiary jednostkowego przedsięwzięcia rosną,

— z lepszymi warunkami integracji zaplecza badawczo-rozwojowego w ramach jednej organizacji gospodarczej, które może być wykorzystane przez wiele przedsiębiorstw produkcyjnych wspólnie je finansujących (np. z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego, z wpłat przedsiębiorstw obciążających ich koszty itp.),

— z większymi zdolnościami amortyzowania niepowodzeń innowacyjnych w jednych okresach — sukcesami odnoszonymi w innych okresach, a także niepowodzeń jednych przedsiębiorstw — sukcesami pozostałych,

— z możliwościami wykorzystania w dużych jednostkach gospodarczych przy zróżnicowanym charakterze produkcji „produktów ubocznych” prac badawczo-rozwojowych w różnych fazach i organizacjach, a także „ubocznych” efektów innowacji w innych miejscach niż były one pierwotnie wdrażane.

W ramach systemu WOG stworzono system zachęt materialnych dla załogi, uzależniając fundusz płac od dynamiki produkcji dodanej (bo-

<sup>7</sup> J. Mujżel, *Przedsiębiorstwo w procesie innowacyjnym*, s. 51.

<sup>8</sup> *Krajowy Zjazd Ekonomistów*, *Ekonomista* 1981, nr 6, s. 1116.

dziec zespołowy) i dla kierownictwa, przyjmując za podstawę naliczania funduszu premiowego kwotę osiągniętego zysku. Przyjęte zasady ekonomiczno-finansowe zawierały dość silne przesłanki stymulujące procesy innowacyjne. Miernik produkcji dodanej skłaniał do (postępu technicznego zwłaszcza w zakresie postępu wydajności, z uwagi na ścisłe związanie z nim dyspozycyjnego funduszu płac (poprzez współczynnik  $R$ ). Produkcja dodana skłaniała także przedsiębiorstwa do maksymalizacji sprzedaży, co mogło wpływać stymulująco na innowacje materiałoszczędne, czy w ogóle obniżające koszty materialne (zwiększające produkcję dodaną), innowacje pozwalające na znaczne przyspieszenie produkcji nawet bez jednoczesnej obniżki kosztów materialnych i innowacje umożliwiające podniesienie jakości i nowoczesności wytwarzanych wyrobów (związane często z wyprowadzaniem cen nowości). Dodatkowym elementem wzmacniającym to działanie było przyjęcie zasady, że środki płacowe wygospodarowane dzięki zwiększeniu produkcji i podniesieniu jej efektywności mogą być przekształcone w trwałe składniki płac podstawowych. Drugi miernik — zysk netto — zawierał także przesłanki pobudzania innowacji, chociaż jego motywacyjne oddziaływanie było słabsze niż produkcji dodanej, co wynikało m. in. z silnego progresywnego opodatkowania zysku. Zysk pozostawał w całości w przedsiębiorstwie i dzielił się na dwie części: fundusz premiowy dla kierownictwa i fundusz przedsiębiorstwa. Obydwa fundusze były kształtowane normatywnie na podstawie zysku netto, powstającego z zysku brutto po potrąceniu uzupełniających spłat kredytów inwestycyjnych i odprowadzeniu należności na fundusz efektów wdrożeniowych. Tak więc, zysk, zakładając oszczędność nakładów pracy, stymulował innowacje pracooszczędne. Z jednej strony zwiększał on zainteresowanie kierownictwa wielkich organizacji gospodarczych wzrostem premii, a z drugiej gromadzeniem środków na własne inwestycje, finansowanie środków obrotowych, a także zasilanie własnego zaplecza badawczego i zakup jego prac, a tym samym stwarzał przesłanki wzmacniające skłonność tych organizacji do podejmowania innowacji. Również czynnikiem wzmacniającym ową skłonność było przyjęcie zasady wliczania do produkcji dodanej organizacji gospodarczej efektów działalności placówek badawczych wchodzących w jej skład w wysokości ich dochodów, powiększanych o środki przeznaczone na działalność ogólnotechniczną. Wydatki zaś przedsiębiorstw produkcyjnych działających w ramach tych organizacji na zakup prac i usług zaplecza badawczo-rozwojowego oraz prace przekazane przez jej kierownictwo przedsiębiorstwu produkcyjnemu do wdrożenia, a sfinansowane z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego bądź ze środków obrotowych, traktowane były jako koszty materialne i potrącane przy obliczaniu produkcji dodanej, analogicznie jak zakupy dokumentacji technicznej licencji czy patentów. Wprowadzenie tych zasad mogło więc korzystnie wpływać na jakość innowacji, zwiększenie użyteczności prac badawczych i ściślejsze

ich powiązanie z rozwojem wielkiej organizacji gospodarczej. Także korzystne przesłanki motywacyjne dla procesów innowacyjnych powstały dzięki upoważnieniu dyrektorów organizacji gospodarczych do ustalania i zmiany cen, zarówno w odniesieniu do produkowanych w tych organizacjach dóbr zaopatrzeniowych i inwestycyjnych, jak i wyrobów konsumpcyjnych. Umożliwiło to przyspieszenie procedury ustalania cen nowych i modernizowanych wyrobów, szybsze wprowadzenie ich do produkcji i obrotu oraz bardziej elastyczne dostosowanie się organizacji gospodarczej do zmian rynkowych.

System organizacji gospodarczych, mimo potencjalnie silnych motywacji podstepu został zupełnie wypaczony, z biegiem lat stracił całkowicie swoje właściwości bodźcowe i już w 1976 r. przestał praktycznie istnieć<sup>9</sup>. Złożyło się na to oczywiście wiele przyczyn<sup>10</sup>, a głównie sytuacja rynkowa pogłębiająca się luka inflacyjna i związany z jej likwidacją konflikt między zasadami ekonomiczno-finansowymi organizacji gospodarczych a planowaniem centralnym). Względy przywracania równowagi na najbardziej trudnych rynkach środków konsumpcji za pomocą jawnych i ukrytych podwyżek cen dotkliwie rozregulowały działanie zasad ekonomiczno-finansowych w organizacjach. Osłabiły one w nich także dzwignie efektywności, skłaniały do deformacji asortymentowych, podważały skuteczność operowania normatywami dochodowymi. Wejście na drogę ukrytych podwyżek cen uważa się za jedną z głównych przyczyn załamania się systemu ekonomicznego wielkich organizacji gospodarczych. Masowe wprowadzanie na rynek pseudonowości spowodowało, że mimo niskiej zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw, w krótkim czasie wypełnił się on wszelkiego rodzaju „nowościami językowymi”, sprzedawanymi oczywiście po znacznie wyższych cenach<sup>11</sup>. Niektóre przedsiębiorstwa produkowały nawet wyłącznie same „nowości”, ograniczając działalność „innowacyjną” tylko do imitacji, nieznacznych zmian cech wyrobu, jakości opakowania itp., a także do niewielkich zmian konstrukcyjnych lub technologicznych w produkcji, które dawały pretekst do zmiany nazwy wyrobu, jego kosztów i oczywiście ceny. Taka praktyka „unowocześniania produktów” nie wymagająca zwiększenia wysiłku organizacyjno-produkcyjnego czy bardziej racjonalnego gospodarowania nie sprzyjała rzecz jasna rozwojowi autentycznej działalności innowacyjnej, co więcej niszczyła morale pracy i kreatywność pracowników. W warunkach braku

<sup>9</sup> Na początku 1976 r. przestała już funkcjonować formuła kształtowania funduszu płac oparta na produkcji dodanej (Por. H. Fiszel, *Bez złudzeń, Życie Gospodarcze* 1981, nr 7, s. 9).

<sup>10</sup> Szerokie omówienie tych przyczyn zawiera artykuł: J. Penc, *Procesy innowacyjne i ich motywacja w nowym systemie zarządzania przemysłem*, *Studia Prawno-Ekonomiczne* 1980, t. XXV, s. 71-86.

<sup>11</sup> Dla przykładu już w 1974 r. ceny nowości stosowano w odniesieniu do 30 tysięcy wyrobów przemysłu odzieżowego, podczas gdy jeszcze w 1970 r. liczba takich wyrobów nie przekraczała 1500 w całym przemyśle lekkim.

równowagi powstał wyraźny rozdźwięk między zasadami funkcjonowania organów centralnych a zasadami ekonomiczno-finansowymi organizacji gospodarczych. Dążenie do jej przywrócenia skłaniało tzw. centrum do korzystania w kierowaniu tymi organizacjami z instrumentów bezpośrednich, głównie nakazowych, a nie z instrumentów ekonomicznych, na których oparto przecież ich funkcjonowanie. Ograniczanie i zawieszanie systemu ekonomicznego organizacji gospodarczych następowało w drodze:

- ograniczania dopływu środków płacowych i rozwojowych do organizacji gospodarczych na podstawie wieloletnich normatywów, co oznaczało podważanie podstawowych założeń w sferze motywacji i zasileń,
- rozbudowywania kwotowych, dyrektywnych zadań i limitów, a zatem powrotu do tradycyjnych (głównie bezpośrednich) narzędzi realizacji planów centralnych.

Do stwarzania zachęt materialnych dla działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach bez nadużywania ceny zmierzają zmiany w systemie kierowania i zarządzania zawarte w zasadach reformy gospodarczej. Według tych zasad ekonomiczny system motywacji opiera się na samofinansowaniu, przy czym środki jego zasilania uzależnia się całkowicie od wyniku finansowego, jakim jest zysk netto. Źródłem finansowania innowacji (działalności w dziedzinie postępu naukowo-technicznego) jest fundusz rozwoju (pomniejszony o spłatę kredytów inwestycyjnych), z którego środki na ten cel oraz na sfinansowanie inwestycji i zapasów określa samorząd załogi przedsiębiorstwa. Oprócz tego dla zachęcenia przedsiębiorstw do działalności w tej dziedzinie są stosowane ulgi w ich opodatkowaniu, zwiększające zysk netto, a więc i fundusz rozwoju. Z zysku tworzy się też fundusz wynagrodzeń, z którego przeznaczają się środki na nagrody z tytułu eksportu, oszczędności materiałów, poprawy jakości, przy czym przyrost tego funduszu uzależnia się od dynamiki produkcji netto (każdy procent przyrostu tej produkcji uprawnia przedsiębiorstwo do zwiększenia o 0,5% sumy wynagrodzeń, a w szczególnych przypadkach do 0,8% bez obciążenia na FAZ). Przyjmując taką formułę motywacji zakłada się, iż przedsiębiorstwa w dążeniu do osiągnięcia największego zysku i funduszu wynagrodzeń będą się starały *jak* najlepiej zaspokajać «potrzeby społeczne (w celu zwiększenia przychodu ze sprzedaży, a więc i zysku) i podnosić efektywność i jakość swojej pracy m. in. dzięki wprowadzaniu innowacji doskonalących i potaniających produkcję.

Takie założenie odpowiada z pewnością wymogom gospodarowania w warunkach uporządkowanej i zrównoważonej gospodarki, ale trudno je uznać za wystarczające w warunkach kryzysowych, a to głównie z trzech powodów. Po pierwsze, zysk a tym samym fundusz udziału pracowników w zysku można zwiększyć przez odpowiednie manipulacje cenowo-asortymentowe podnoszące wartość produkcji, które są bardzo wygodne dla przedsiębiorstwa, gdyż zapewniają wysoką krótkookresową rentowność. Sytuacja kryzysowa przez dłuższy jeszcze czas skłaniać bę-

dzie przedsiębiorstwa do deformacji produkcji i kreowania wysokich cen, choćby z powodu braku surowców i energii, a także wzrostu cen zaopatrzeniowych. Takie działania ułatwiać będzie niewątpliwie spirala cen nakręcana w celu dławienia popytu do rozporządzalnej podaży, co ma rzekomo doprowadzić do równowagi rynkowej. Można więc domniemywać, iż w tych warunkach mechanizm ekonomiczny zawarty w zasadach reformy nie będzie skutecznie przeciwdziałać dążeniom przedsiębiorstw do zwiększenia zysku w drodze zmian asortymentowych i podnoszenia cen (umownych) i zmuszać je do zwiększania efektywności gospodarowania poprzez uruchamianie nowej produkcji, poprawę jej jakości i obniżkę kosztów własnych. Po drugie, zysk i uzależniony od niego udział pracowników w zysku będą maksymalizowane w skali rocznej. Powodować to będzie niewątpliwie konflikt między działalnością bieżącą a rozwojową, a więc preferowanie przez przedsiębiorstwa korzyści krótkookresowych, będzie zniechęcać je do dokonywania nakładów, które przyniosą efekty po upływie dłuższego czasu, a które ponadto mogą pomniejszać efekty bieżące (np. modernizacja (urządzeń, dostarczenie asortymentu produkcji, wdrożenie nowych technologii). Poza tym dążenie do maksymalizacji zysku w skali rocznej nie będzie też skłaniać do podejmowania ryzyka, a więc i przedsiębiorczości, gdyż to może podnieść koszty produkcji, zwłaszcza we wstępnej fazie wprowadzania innowacji, czy też dać mniejsze efekty niż oczekiwano. Po trzecie, finansowanie postępu technicznego odbywać się będzie z funduszu rozwoju, który stanowi część zysku netto, a jako jego składowa jest on konkurencyjny wobec funduszu socjalnego i funduszu udziału załogi w zysku. Co prawda, czynnikiem skłaniającym do innowacji mogą być tutaj ulgi podatkowe (zwiększające kwotę zysku) udzielane w przypadku finansowania przez przedsiębiorstwo określonego rodzaju prac badawczo-rozwojowych i wdrażania postępu technicznego, ale dla tego rodzaju prac i wdrożeń może zabraknąć mu funduszy, a ryzyko zaciągania kredytu może okazać się zbyt wielkie.

Wobec więc takich niebezpieczeństw przedsiębiorstwa będą raczej skupiać wysiłki na intensyfikacji starej produkcji, ograniczać inicjatywę i ryzyko, a to odbijać się będzie z pewnością negatywnie na postępie technicznym i na ich efektach długookresowych, najbardziej korzystnych ekonomicznie<sup>12</sup>. Taka tendencja do petryfikowania starej struktury produkcji może wywołać w ogóle niechęć do wdrażania znaczących przedsięwzięć technicznych, a to w perspektywie oznaczałoby regres techniczny gospodarki i podważanie przyszłości samych przedsiębiorstw.

Przyjęte zasady finansowania innowacji wymagają zatem, dalszego doskonalenia i konkretyzacji, jeśli chcemy, aby w naszych przedsiębiorstwach powstały warunki sprzyjające rzeczywistemu podnoszeniu gospodarności, rozwojowi inicjatywy i nowatorstwa. Wydaje się, iż dalsze roz-

<sup>12</sup> Por. B. Minc, *Niechęć do postępu?*, *Polityka* 197(8, nr 27, s. 4.

wiązania modernizujące system ekonomiczny gospodarki z punktu widzenia zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw powinny uwzględnić przede wszystkim następujące kwestie:

1) Potrzebę doskonalenia systemu syntetycznych ocen działalności gospodarczej przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów częstokrotnych premiujących innowacje podnoszące efektywność gospodarowania. Na podstawie szacunkowej oceny można by sprecyzować wagę, tj. znaczenie różnych kryteriów i na ich podstawie oceniać rzeczywistą sprawność i gospodarność przedsiębiorstwa.

2) Potrzebę odejścia od zasady maksymalizacji zysku w krótkim okresie na rzecz jego zwiększenia w długim okresie, a więc zastąpienia krótkookresowego rachunku optymalizacyjnego rachunkiem długookresowym. Tylko bowiem dążenie przedsiębiorstwa do osiągania maksymalnych wyników w dłuższym czasie może stanowić silny bodziec dla postępu a zarazem gwarancję rozsądnego kojarzenia bieżących i przyszłych jego interesów z interesami społeczeństwa. Warto tutaj nadmienić, iż przedsiębiorstwa kapitalistyczne nie mają żadnych wskaźników dyrektywnych i w swej działalności nie maksymalizują zysku jednorocznego lecz orientują się na jego maksymalizację w długim okresie.

3) Potrzebę wprowadzenia jako miernika efektywności także kategorii produkcji czystej na jednego zatrudnionego. Taki miernik stwarza większe — niż miernik zysku czy produkcji sprzedanej — możliwości zbudowania proinnowacyjnego systemu motywacji, w każdym razie o większej sile oddziaływania. Produkcja czysta (na jednego zatrudnionego) skłania do wprowadzania bardziej kapitałochłonnych metod produkcji (postępu technicznego), aniżeli czyni to zysk, którego osiąganie nie mobilizuje do tworzenia nowych zdolności produkcyjnych, lecz do pełniejszego wykorzystania zdolności już istniejących, mimo nawet stosowania ulgi w podatku dochodowym z tytułu realizacji inwestycji polegającej na wdrażaniu nowej techniki.

4) Potrzebę oceniania przedsiębiorstw za całokształt działalności, a nie tylko za wynik finansowy, za to jak zaspokajają potrzeby odbiorców swojej produkcji czy usług. Jeśli nie będzie uzależnienia płac i premii od jakiegoś jednego wskaźnika (np. zysku), wówczas przedsiębiorstwo przestanie być zainteresowane w niekorzystnym z punktu widzenia społecznego kształtowaniu produkcji i cen na swoje produkty. Natomiast znacznie bardziej orientować się na rynek, interesować się jakością produkcji, która przecież w warunkach socjalizmu powinna stanowić wyznacznik jego społecznego prestiżu.

5) Potrzebę związania płacy nie z zyskiem, a z wydajnością pracy. W przedsiębiorstwie zmiany wielkości zysku i zmiany wydajności są często różne, a nawet mogą przebiegać w przeciwnych kierunkach: zysk może wzrastać mimo nawet spadku wydajności. Gdy więc wielkość płacy zależy od wielkości wygospodarowanego zysku, może to wypaczyć stosu-

nek między płacą a wydajnością pracy. A zatem płace powinny zależeć bezpośrednio nie od zysku, lecz od intensywności i wydajności pracy (zwiążanie przyrostu funduszu wynagrodzeń z przyrostem produkcji sprzedanej netto nie zapewnia takiej korelacji). Wynagrodzenie zaś za wysiłek innowacyjny powinno opierać się na zasadzie oceny uznaniowej. Rozwiązanie takie jest powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach zachodnich.

6) Potrzebę stworzenia funduszu i odpowiednich zachęt dla wprowadzenia „nieefektywnych” bądź nie dających wymiernych korzyści, ale społecznie niezbędnych innowacji, a więc chroniących środowisko naturalne, podnoszących bezpieczeństwo pracy itp. Ulgi w podatku dochodowym nie stanowią bowiem silnego bodźca dla tego rodzaju przedsięwzięć, a w praktyce jak wiadomo ich podejmowanie wchodzi zazwyczaj w sprzeczność z dążeniem do maksymalizacji jednorodnego zysku.

### III. MOTYWACJA PRACOWNIKÓW W PROCESACH INNOWACYJNYCH

O powodzeniu innowacji w przedsiębiorstwie decyduje niewątpliwie sprawny mechanizm ekonomiczny, ale nie bez znaczenia jest tutaj też czynnik ludzki. Człowiek bowiem jest twórcą i odbiorcą wszystkich procesów innowacyjnych, to jest tworzenia, wdrażania oraz przyswajania. Stąd też, tworząc warunki dla powodzenia innowacji w przedsiębiorstwie, trzeba zawsze brać pod uwagę reakcje pracowników na zmiany techniczno-organizacyjne, ich nastawienia i postawy, a także na motywy uruchamiania i podtrzymywania działań. Każda innowacja zawiera zazwyczaj zarówno pozytywne jak i negatywne bodźce, przyczynia się nie tylko do wzrostu efektywności gospodarowania, lecz także wywołuje określone zmiany w systemie pracy i w sferze ludzkich postaw i zachowań. Człowiek w sytuacji innowacyjnej staje wobec konieczności przystosowania się do nowych warunków, inaczej bowiem groziłoby mu znalezienie się poza ważnym nurtem życia swego zakładu<sup>13</sup>. Toteż w określony sposób reaguje on na projektowane i wprowadzanie zmiany, przy czym reakcje te mogą być bardzo zróżnicowane; od gorliwego poparcia do jawnej wrogości. Jak wykazują badania zależy to głównie od takich czynników jak: wykształcenie, płeć, wiek, zajmowane stanowisko służbowe, pozycja społeczna, doświadczenie związane z wprowadzaniem wcześniejszych innowacji, itp.<sup>14</sup>

Z analizy tych reakcji w różnych środowiskach i grupach społeczno-zawodowych wynika, iż z jednej strony widać dążenie ludzi do wpro-

<sup>13</sup> Por. M. Malewski, *Proces przystosowania pracownika w sytuacji pracy i typologia jego stanów*, Studia Socjologiczne 1980, nr 2, s. 105 - 129.

<sup>14</sup> Por. J. Gładys, *Klimat dla innowacji — aspekt humanizacyjny zarządzania procesami zmian*, Humanizacja Pracy 1981, nr 4, s. 28 - 33.

wadzenia zmian, co przejawia się w. poszukiwaniu nowych środków, metod i sposobów pracy i jej organizacji, z drugiej obserwuje się wyrażoną niechęć, jakiś wewnętrzny opór wobec zmian, a często nawet lęk przed nowościami. To negatywne nastawienie do zmian występuje zwłaszcza w sytuacji powodzenia realizowanego dotychczas programu działania. Wówczas „poszczególne ludzie i organizacje przychylniej odnoszą się do alternatyw będących kontynuacją dotychczasowego programu niż do alternatyw wymagających zmian”<sup>15</sup>. Taka reakcja (opór wobec zmian) nie jest bynajmniej przejawem zachowania dewiacyjnego, lecz normalnym zjawiskiem, wynikającym z samej natury człowieka, jego subiektywnego widzenia własnej sytuacji w procesie innowacyjnym. „Wiadomo powszechnie — pisze Z. Ratajczyk — że natura człowieka jednocześnie popycha go ku nowym zjawiskom i powstrzymuje przed ich przyjęciem. Tendencja do zachowań konserwatywnych współistnieje z tendencją do zachowań radykalnie nieraz nowatorskich. Lęk wobec nowości nieodstępnie towarzyszy pragnieniu odmiany, urozmaicenia, przygody. Wszystko to zależy od sytuacji, w jakiej człowiekowi wypadło pracować i żyć”<sup>16</sup>.

Opory wobec innowacji występują z różną siłą w różnych grupach roboczych i na różnych szczeblach zarządzania. Kierownictwo odnosi się z rezerwą do nowych rozwiązań, gdyż zakłócają one tok produkcji, a nawet mogą zagrozić wykonaniu zadań planowych<sup>17</sup>. Ponadto jest ono niechętnie załatwianiu spraw formalnych w bardzo skomplikowanym, jak wiadomo, systemie wdrożeń, tym bardziej, że często trudno jest znaleźć kryterium i formalną ocenę efektów ekonomicznych. Mistrzowie obawiają się nowych obowiązków i kłopotów związanych z wdrażaniem innowacji, wiedzą bowiem, że trzeba będzie pokonywać niechęć robotników, a także przystosować się do nowych warunków. Robotnicy zaś obawiają się najczęściej obniżenia zarobków, ustalenia niekorzystnych dla nich norm, zwiększenia wysiłku, trudności podołania nowym obowiązkom (starsi robotnicy), obniżenia stawki płacy, spadku premii, przesunięcia do innej pracy, obniżenia prestiżu zawodowego i zadowolenia z pracy, zmiany kwalifikacji bądź konieczności ich uzupełnienia, przeżywania ponownej adaptacji, zerwania więzi koleżeńskich itp.<sup>18</sup> Oprócz oporu wobec

<sup>15</sup> G. J. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 280.

<sup>16</sup> Z. Ratajczyk, *Czynniki warunkujące przyswajanie innowacji*, Przegląd Organizacji 1980, nr 6, s. 246.

<sup>17</sup> Innowacje, których autorami lub promotorami są osoby zajmujące stanowiska kierownicze rokują największe powodzenie. Według badań Z. Borowskiej-Kwasik i W. Kasperkiewicza, jeśli takie osoby są nosicielami idei, wówczas uzyskuje się relatywnie najwięcej wdrożeń, gdy zaś innowatorami są osoby zajmujące niższe stanowiska, odsetek wdrożeń wyraźnie maleje (Zob. Z. Borowska-Kwasik, W. Kasperkiewicz, *Determinanty powodzenia innowacji w przemyśle*, Problemy Ekonomiczne 1980, nr 4, s. 71).

<sup>18</sup> Por. K. R. Szymański, *Innowacje w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1979, s. 36-37; F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa 1976, s. 190-194.

samych zmian może wystąpić także opór wobec warunków ich wprowadzania i zastosowanej metody realizacji. Opory te mogą być zwłaszcza silne w grupach roboczych o niskiej czułości na innowacje, a więc tam, gdzie jest brak właściwego klimatu dla innowacji i gdzie długo funkcjonuje wadliwa organizacja pracy. Pracownicy przyzwyczajeni do złej pracy szczególnie nie będą skłonni do przyjęcia zmian nawet dla nich korzystnych, ponieważ może im „grozić” praca dobrze zorganizowana, a to oznacza konieczność przyswojenia sobie zupełnie nowych norm postępowania, nawyków, zwyczajów i metod pracy<sup>19</sup>.

Każda więc zmiana w systemie pracy przedsiębiorstwa może naruszyć istniejący stan równowagi społecznej, który określa społeczną pozycję pracownika i do którego on już przywykł. Toteż zagrożenie tej równowagi (rzeczywiste lub wyimaginowane) może budzić niechęć pracownika i utrudniać jego przystosowanie społeczne, a w starszym wieku wzmacniać motywację do ochrony swej sytuacji przed wszelkiego rodzaju zmianami<sup>20</sup>. Zdolność (aktywność) przystosowawcza jest funkcją cech osobowości pracownika oraz skierowanych nań bodźców środowiskowych. Można ją więc odpowiednio sterować, tzn. zmieniać zachowania pracownika, stosując odpowiedni system bodźców nagradzających i karzących, które, stając się subiektywnymi motywami działania, mogą skutecznie pełnić funkcję wzmocnienia, tzn. uaktywniać pracownika i skłaniać go do akceptacji wprowadzanych zmian<sup>21</sup>.

Poszczególni ludzie mają różną zdolność przystosowania się do zmian w środowisku pracy i zmiany własnego postępowania, ale zdolność ta jest zawsze ograniczona. Stąd też, wprowadzając takie zmiany, trzeba się liczyć z pewną granicą możliwości ich przyjmowania przez zespoły pracowników<sup>22</sup>. Granicy tej nie da się przekroczyć, gdyż wówczas ludzie automatycznie przeciwstawiają się wszelkim zmianom, nawet takim, które są dla nich korzystne. A zatem oporów wobec innowacji zwłaszcza orga-

<sup>19</sup> Obawa przed takimi zmianami może nawet pogłębić u nich tzw. stres innowacyjny, powodując w konsekwencji nerwice, psychozy i brak przystosowania. Stres innowacyjny jest to „stan ogólnej mobilizacji sił psychicznych, będący reakcją na nowe sytuacje i mogący przy większej gwałtowności zmian prowadzić człowieka do wyczerpania i chorób psychosomatycznych” (J. Bańka, *Filozofia techniki a życie praktyczne*, Kraków 1974, s. 15).

<sup>20</sup> Por. J. Penc, *Przystosowanie do pracy a przydatność zawodowa pracowników*, Humanizacja Pracy 1981, nr 1, s. 21 - 27.

<sup>21</sup> Zob. W. A. Jadów, W. P. Rożin, A. G. Zdrawomysłów, *Człowiek i jego praca*, Warszawa 1971, s. 149 - 150.

<sup>22</sup> Możliwość ta jest tym większa, im pracownik jest zdolny do bardziej złożonego spostrzegania aktualnej i przyszłej sytuacji pracy. Im bardziej potrafi on sobie wytworzyć prawdziwy obraz sytuacji pracy, tym łatwiej będzie dostrzegać różnice między sytuacją aktualną i przyszłą, tym trafniej będzie oceniać innowację, tym będzie bardziej plastyczny w działaniu i tym mniej poddawać się będzie emocjom (Por. J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1976, s. 201 - 202).

nizacyjnych nie można złamać siłą, czy też wyminąć, lecz trzeba je po prostu zmniejszyć, pokazując pracownikom jasno ich osobiste korzyści i korzyści dla przedsiębiorstwa. Trzeba zadbać o to, aby pracownicy wiedzieli dlaczego zmiany są potrzebne, dlaczego przedsiębiorstwo je wprowadza i kiedy określona akcja zostanie podjęta, żeby byli przekonani, że zmiany te są słuszne i mieli możliwość współdziałania w ich planowaniu. Wówczas, jak twierdzi T. Kotarbiński sytuacja przymusowa jaką narzuca im innowacja może stać się uświadomioną akceptacją ich moralnego obowiązku<sup>23</sup>.

Innowacja może być zarówno przedsięwzięciem stawiającym pracownikom wyższe wymagania i nowe twórcze zadania, jak i umożliwiającym pełniejsze wykorzystanie i rozwój posiadanych zdolności i kwalifikacji, a więc i okazją do zdobycia uznania, podniesienia swego prestiżu, czy też osiągnięcia samorealizacji. Toteż uświadamianie pracownikom tych korzyści i tworzenie warunków dla ich urzeczywistnienia stanowić może i powinno ważny instrument podejmowania działań na rzecz wprowadzania innowacji i ułatwienia im przystosowania organizacyjnego w zmieniającej się sytuacji pracy<sup>24</sup>.

Łamanie oporów wobec zmian i zwiększanie podatności pracowników na innowacje wymaga tworzenia korzystnych warunków, szczególnie bodźcowych dla rozwijania różnych form działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie. Oczywiście jest rzeczą, że korzyści materialne najczęściej odgrywają rolę decydującą w rachunku decyzyjnym i w jej wyprowadzaniu<sup>25</sup>. Toteż odpowiednio premiując określone kierunki działań, można wywołać pożądane „napięcie motywacyjne”, skłaniające pracowników do uruchamiania swych zdolności i umiejętności, i skoncentrować ich wysiłki na realizacji uznanych celów. Skuteczność tego premiovania zależy oczywiście od tego, na ile wypłata wynagrodzeń z funduszu premiowego powiązana będzie z rzeczywistą aktywnością pracowników na polu innowacji.

Wcześniejszy system ekonomiczny nie stworzył silnych zachęt materialnych dla tworzenia i przyswajania innowacji. »Premia za działalność innowacyjną, ustalana wskaźnikowo od kwoty zysku netto (tzw. normatyw „N”) została szybko przekształcona w dość sztywny dodatek do płacy zasadniczej, wskutek czego nie stała się stymulatorem postępu.

<sup>23</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1982, s. 270.

<sup>24</sup> Por. S. Kasprzyk, *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, Warszawa 1980, s. 73-83,

<sup>25</sup> J. Pajestka, analizując mechanizm procesów innowacyjnych, stwierdza, że najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest w nim system wynagrodzeń. Uważa on, że za „negatywne cechy układu motywacji społeczno-ekonomicznej odpowiedzialny jest w głównym stopniu właśnie system wynagrodzeń, nie popierający dostatecznie dobrej pracy i twórczej działalności” (J. Pajestka, *Determinanty postępu*, Warszawa 1975, s. 114).

W niektórych dziedzinach zastosowano co prawda ciekawe rozwiązania uzupełniające w postaci zmniejszenia kwoty obciążenia przyrostu funduszu premiowego z tytułu przyrostu krajowej sprzedaży wyrobów oznaczonych znakiem jakości, czy też zwiększenia funduszu w przypadku uzyskania wyższej dynamiki eksportu, ale istniejąca sytuacja rynkowa i nadmierny liberalizm jednostek nadrzędnych wobec niewykonania zadań premiowych spowodowały, że i te bodźce szybko utraciły swą zdolność motywacyjną<sup>26</sup>.

Także i nowy system premiiowy zawarty w mechanizmie reformy nie rokuje nadziei na aktywizację procesów innowacyjnych (działalności w dziedzinie postępu naukowo-technicznego). Fundusz „premiowy” (wynagrodzenie z tytułu nagród do podziału z zysku) został bowiem silnie obciążony podatkiem progresywnym na rzecz funduszu aktywizacji zawodowej. Tak więc, przyrost wynagrodzenia z tytułu nagród do 7% przeciętnego wynagrodzenia z 1981 r. jest wolny od tego obciążenia, zaś w granicach 7 - 8% podlega obciążeniu w wysokości 200%, a powyżej 8% — w wysokości 400%. Takie zasady premiowania, wobec znacznego wzrostu płacy nominalnej w stosunku do roku odniesienia oraz postępującego spadku jej wartości realnej nie mogą chyba mieć większego znaczenia stymulującego. Toteż trudno jest oczekiwać, że ukierunkują one działania załóg na doskonalenie produkcji, wzrost przedsiębiorczości oraz wdrożenie postępu techniczno-organizacyjnego w przedsiębiorstwach.

Aktywność innowacyjna pracowników nie powinna być pobudzana wyłącznie czynnikami ekonomicznymi, lecz wynikać z szerszych dążeń ludzi do zwiększenia skuteczności i jakości swej pracy<sup>27</sup>. Opieranie jej wyłącznie na motywach ekonomicznych zubożyłoby istotnie „sytuację pobudzającą” powstawanie innowacji<sup>28</sup>. Chcąc uruchomić cały potencjał ludzkiej motywacji nie można się bowiem i nie należy ograniczać do jednej grupy motywów, do jednego zespołu wyzwalających je bodźców, lecz trzeba stosować całe ich zespoły wyzwalające grupy motywów, bo wszystkie one określają strukturę psychiczną człowieka i decydują o jego postawach, zachowaniu wobec innowacji i działaniu na rzecz jej wprowadzenia. Jak słusznie zauważa J. Reykowski „dużym uproszczeniem zagadnienia byłby pogląd, że znaczenie mają izolowane pojedyncze bodźce — w rzeczywistości człowiek ma do czynienia z systemami bodźców i cechy całego systemu, a nie pojedynczy bodziec mają znaczenie rozstrzygające”<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Zob. A. Zachorowska, *System premiiowy jako stymulator procesów innowacyjnych w przemyśle*, Przegląd Organizacji 1980, nr 6, s. 260 - 265.

<sup>27</sup> Por. J. Penc, *Motywowanie osiągnąć a jakość pracy*, Problemy Ekonomiczne 1982, nr 1, s. 31 - 44.

<sup>28</sup> Według J. Zieleniewskiego sytuacja pobudzająca obejmuje wszelkie sytuacje motywacyjne, a więc zarówno różne kary, jak i nagrody (J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1967, s. 346).

<sup>29</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 147.

Tworzenie warunków dla powodzenia innowacji w przedsiębiorstwie wymaga zatem rozwiązań systemowych, tj. rozpatrywania zjawisk cząstkowych zawsze w ujęciu kompleksowym z uwzględnieniem całościowości współzależności i skutków, jakie powodują one w całych systemach, w skład których wchodzi<sup>30</sup>. Oznacza to, że motywacja procesów innowacyjnych nie powinna stanowić jakiejś wyodrębnionej dziedziny polityki przedsiębiorstwa, lecz być wmontowana w cały jego system motywacyjny, oczywiście z uwzględnieniem zasady hierarchiczności, zgodnie z którą „realizacja na odpowiednim poziomie potrzeb materialnych stanowi warunek konieczny dla uaktywnienia się motywów związanych z potrzebami wyższymi”<sup>31</sup>.

W nowoczesnym dobrze gospodarującym przedsiębiorstwie działalność innowacyjna powinna stawać się przesłanką każdego działania, a nawet pewną „filozofią” gospodarowania. Toteż, doceniając w praktyce rolę czynników ekonomicznych i nadając im odpowiednią rangę, należałoby dla uaktywnienia innych czynników motywacyjnych nadać również odpowiednio wysoką rangę społeczną samej innowacyjności. Należałoby podnieść ją do roli podstawowego atrybutu wyższej jakości pracy i to zarówno w odniesieniu do pracy produkcyjnej, jak i działalności kierowniczej. Właśnie w warunkach postępującej samodzielności i samorządności otwartość na innowacje, chęć odgrywania aktywnej roli w poprawianiu własnej pracy powinna cechować zarówno pracowników, jak i kadre kierowniczą. Pracownicy powinni dążyć do twórczego wykonywania swych zajęć, zaś kadra kierownicza do twórczego kierowania.

Twórcze wykonywanie pracy zawodowej powinna cechować inicjatywa i kreatywność, dążenie do możliwie pełnego wykorzystania wszystkich możliwości, którymi pracownik dysponuje, a więc swoich zdolności, kwalifikacji, energii itp. Takie podejście do pracy nie jest jeszcze u nas zjawiskiem powszechnym. Jego wykształcenie i upowszechnienie wymaga jeszcze wielu zespolonych działań, a zwłaszcza uznania kreatywnego stosunku do pracy za podstawę osiągania sukcesu zawodowego i prestiżu społecznego.

Twórcze kierowanie z kolei polega na wyzwaniu przez kierownika rezerw inicjatywy i pomysłowości tkwiących w pracownikach, popieraniu nowatorstwa i wynalazczości, czyli na działaniu na zasadzie katalizatora wszelkich innowacji w organizacji pracy i produkcji, na stwa-

<sup>30</sup> Podejście systemowe stanowi punkt wyjścia do analizy systemowej, która jest „planowym i konsekwentnym sposobem analizowania złożonych problemów po to, aby zapewnić osiągnięcie szerszych celów i to bardziej efektywnie, aniżeli wówczas, gdy poszczególne podsystemy analizowano w izolacji” (G. A. Steiner, *Top Management Planning*, New York 1969, s. 394).

<sup>31</sup> A. Gniazdowski, *Motywacyjne uwarunkowania procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie*, w: *Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, cyt. wyd., s. 186.

rzaniu im warunków do pracy samodzielnej i twórczej, a więc dawaniu podwładnym szansy uzyskania zadowolenia z pracy, z osiągnięcia sukcesów w tak ważnej dziedzinie jaką jest działalność innowacyjna. „Nie ulega wątpliwości — pisze J. Pajestka — że pokonywanie przeszkód, które stawia świat zewnętrzny, przez wprowadzanie ulepszeń w procesie gospodarowania i w innych dziedzinach działalności, wynajdywanie i wprowadzanie nowych metod i środków technicznych, polepszanie istniejących produktów bądź wprowadzanie nowych ma dla człowieka wartość i daje mu satysfakcję, nie tylko z tytułu uzyskiwanych efektów ekonomicznych. A zatem rozwijanie dynamizmu innowacyjnego zaspokajają również określone potrzeby ludzkie, które trzeba włączyć w system celów społecznych. Potrzeby te należy szczególnie pielęgnować i rozwijać. Jest to jeden z zasadniczych elementów rozwoju twórczych cech socjalistycznego człowieka”<sup>32</sup>.

Tańcie innowacyjne działanie kierownika, wynikające z jego funkcji kierowania, które określa się mianem kierowania twórczego należy w obecnych warunkach uznać za pośredni, niezwykle ważny sposób intensyfikowania działalności innowacyjnej i ułatwiania jej efektom (innowacjom) drogi do praktyki gospodarczej<sup>33</sup>. Pobudzając rozwój osobowości pracowników i umożliwiając im uzyskiwanie wewnętrznej satysfakcji z tytułu wykonania dobrej roboty, ułatwia ortu bowiem kształtowanie postaw otwartości na innowacje i łamanie ich oporu wobec zmian, który w warunkach przemysłowych jest przecież zjawiskiem realnym, stanowiącym poważną przeszkodę w procesie tworzenia i przyswajania innowacji. Postawy innowacyjne powinny być atrakcyjne zarówno dla kierownika, jak i członków zespołu z racji możliwości zaspokojenia potrzeby szacunku, uznania i sukcesu, a działalność innowacyjna powinna się stawać znaczącym źródłem samorealizacji, tj. stawania się coraz bardziej tym, czym ktoś jest i stania się wszystkim, czym człowiek może się stać<sup>34</sup>.

#### IV. UWAGI KOŃCOWE

W okresie intensywnych przeobrażeń naszej gospodarki szczególnego znaczenia nabierają sprawy przyspieszenia i upowszechnienia procesów innowacyjnych w zakresie technologii i organizacji, stanowiących istotny

<sup>32</sup> J. Pajestka, *Czynniki i współzależności rozwoju społeczno-gospodarczego kraju*, s. 198.

<sup>33</sup> Por. Z. Pietrasiński, *Twórcze kierownictwo*, Warszawa 1975, s. 18.

<sup>34</sup> „Człowiek — pisze A. Maslow — musi być w zgodzie z samym sobą. Musi być tym, kim może być. Musi być wierny swej własnej naturze. Potrzebę tę możemy nazwać samorealizacją” (A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York 1954, s. 46).

czynnik rekonstrukcji i unowocześnienia jej potencjału, poszerzenia skali efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych oraz przyspieszenia opartej na rachunku ekonomicznym substytucji ilości pracy wyższą jej wydajnością. Zasadnicze znaczenie dla wzmaganania tych procesów ma niewątpliwie system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstw, z którego wynikają określone mechanizmy stymulujące tzw. dynamizm innowacyjny oraz prowadzenie odpowiedniej polityki innowacyjnej pozwalającej na podejmowanie i upowszechnianie takich rozwiązań, które pozwoliłyby sensownie godzić własny interes przedsiębiorstwa z interesem społecznym. System taki funkcjonuje sprawnie, gdy zapewnia nie tylko prawidłowe ukierunkowanie bodźców, ale i dostateczną ich intensywność. W praktyce stosowane bodźce są mało efektywne, a ich intensywność mało zróżnicowana. Doświadczenie krajów kapitalistycznych dowodzi, że nie wystarcza zachęta do innowacji, lecz konieczne jest występowanie zarówno odpowiedniej ich podaży, jak i przymusu ekonomicznego, a więc silnej presji zewnętrznej, zdolnej łamać różnego rodzaju opory, na jakie natrafiają innowacje. Toteż bodźce te trzeba by znacznie wzbogacić, dzięki zarówno wzmocnieniu roli czynników ekonomicznych, jak i motywów bazujących na tzw. potrzebach wyższych. Tak więc zwiększenie innowacyjności naszych przedsiębiorstw wymaga wielostronnych i zespolonych działań. Podstawowym warunkiem osiągnięcia istotnego w tym zakresie postępu pozostaje niewątpliwie nadal doskonalenie systemu motywacji, uczynienie go bardziej proinnowacyjnym. Na taki system muszą się składać nie tylko sprzyjające aktywności innowacyjnej proste przepisy, lecz naturalnie również łatwo odczuwalne bodźce ekonomiczne i motywy psychospołeczne. Warunkiem uruchomienia mechanizmów takiego systemu jest nadanie sprawom postępu techniczno-organizacyjnego w naszych przedsiębiorstwach zdecydowanie ważniejszej i konkretniejszej roli niż to wynika z zasad reformy gospodarczej.

## CONDITIONS OF ADOPTING INNOVATIONS IN ENTERPRISE

### Summary

Problems of acceleration and propagation of innovational processes facilitating saving worktime, material and energy, increase of production, improvement of its quality as well as reduction of prime and social costs are of a particular importance in the period of intensive transformations of our economy.

The author discusses various interpretations of transformations which are known as innovations, motives and barriers of their introduction under differing conditions and particularly, in light of the economic reform. He indicates at failures of the previously used and of the presently introduced systems of motivating innovational processes in enterprises, lack of a proper social atmosphere for their intensification and propagation, and at a phenomenon of resistance to change related to inefficient organization and a low susceptibility to innovations caused

by a low effectiveness of stimuli and their low effect on inovational activity of employers. The author also presents his own propositions on modifying rules of paying bonuses for technical, organizational progress accounting in particular for a role played by psycho-social motivations. In conclusion the author postulates a need of system controls of activity, novelty and inventiveness of employees, a success in this sphere can only be brought by programmed activities, integrally linked with aspirations to fulfil own needs of workers and with a development and effectiveness of enterprise, the activity being the very source of thrift and -satisfaction.