

Agnieszka Padzik-Wołos

INNOWACJE PRACOWNICZE



**Od oddolnych idei
do rutyn organizacyjnych**



**KOZ
MIN
SKI**
UNIVERSITY

Recenzent

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Redakcja

Anna Goryńska

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

Projekt okładki

Amadeusz Targoński, targonski.pl

Grafika na okładce

© Art Kovalenco | shutterstock.com

© Moonnoon | shutterstock.com

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego. Pewne prawa zastrzeżone.

Tekst niniejszej publikacji jest dostępny na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa 4.0 Polska,

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Warszawa 2025

Wydanie I

Książka powstała przy współpracy z wydawnictwem Poltext.

E-ISBN: 978-83-66502-20-8

DOI: 10.7206/9788366502208

Spis treści

WPROWADZENIE	3
Rozdział 1. INNOWACJA – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA	9
1.1. Innowacja – przegląd podejść	9
1.2. Kryteria podziału i rodzaje innowacji	10
1.3. Determinanty innowacji	13
1.4. Proces innowacji – etapy i komponenty	14
1.5. Pracownicy jako źródła innowacji	15
1.6. Innowacja – podsumowanie	17
Rozdział 2. INNOWACJA PRACOWNICZA – PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA	19
2.1. Geneza Innowacji Pracowniczej	19
2.2. Specyfika i definicja Innowacji Pracowniczej	20
2.3. Przegląd konceptów zbieżnych z Innowacją Pracowniczą	21
2.4. Uwarunkowania Innowacji Pracowniczej	26
2.5. Etapy procesu Innowacji Pracowniczej	30
2.6. Innowacja Pracownicza – podsumowanie	31
Rozdział 3. RUTYNA ORGANIZACYJNA W KONTEKŚCIE INNOWACJI	33
3.1. Pojęcie i konceptualizacje Rutyny Organizacyjnej	33
3.2. Dualna natura Rutyny Organizacyjnej	36
3.3. Cechy i funkcje Rutyny Organizacyjnej	37
3.4. Tworzenie Rutyny Organizacyjnej	40
3.5. Rutyna Organizacyjna a innowacje	44
3.6. Rutyna Organizacyjna – podsumowanie	48

Rozdział 4. METODA BADAWCZA	50
4.1. Cele, pytania i metoda badawcza	50
4.2. Techniki badawcze	52
4.3. Proces badawczy	54
4.4. Rzetelność badań	64
4.5. Potencjalne problemy etyczne	65
4.6. Metoda badawcza – podsumowanie	66
Rozdział 5. STUDIA PRZYPADKÓW TRANSFORMACJI INNOWACJI PRACOWNICZEJ W RUTYNĘ ORGANIZACYJNĄ	67
5.1. Programy Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk	68
5.2. Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Łączę	96
5.3. Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Metal	121
5.4. Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Pieniądz	140
5.5. Programy Innowacji Pracowniczych – podsumowanie badanych przypadków	165
Rozdział 6. TRANSFORMACJA INNOWACJI PRACOWNICZEJ W RUTYNĘ ORGANIZACYJNĄ – WYNIKI BADAŃ	174
6.1. Ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych	175
6.2. Kategoryzacja czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	176
6.3. Kategoryzacja czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczych w Rutynę Organizacyjną	185
6.4. Dyskusja o modelach uwarunkowań Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych	194
6.5. Mapa percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	199
6.6. Interpretacja badań własnych – podsumowanie	202
ZAKOŃCZENIE	206
PODZIĘKOWANIA	211
Spis tabel	212
Spis rysunków	215
Bibliografia	217

Wprowadzenie

Współcześnie innowacje uznaje się za motor wzrostu gospodarczego oraz konieczny element rozwoju przedsiębiorstw (Soderquist i in., 2016). Firmy tworzące różnorodne innowacje osiągają lepsze wyniki niż te, które ograniczają się do sporadycznych i pojedynczych innowacyjnych rozwiązań (Rosenbusch i in., 2011). Przedsiębiorcze nastawienie oraz innowacje są elementami modelu przedsiębiorczości strategicznej (Bratnicka, Dyduch, 2014), choć początkowo mogą mieć destrukcyjny charakter dla tkanki społecznej (Kozłowski, Jemielniak, 2011).

Innowacje są także priorytetem dla krajów Unii Europejskiej (UE), czego wyrazem jest m.in. program *Horyzont 2021–2027*, nastawiony na zwiększanie innowacyjności i konkurencyjności gospodarek krajów członkowskich. Większa innowacyjność podmiotów gospodarczych wiąże się z potrzebą poszerzenia zasięgu innowacji w firmach. Z tego względu firmy nie ograniczają się do tworzenia innowacji wyłącznie w działach R&D, ale coraz częściej włączają szersze grono pracowników w obszar działalności innowacyjnej. Dzięki tworzeniu przez pracowników innowacji w trakcie ich codziennej pracy mogą uzyskać wyższe wskaźniki innowacyjności, co jest z kolei istotne dla gospodarek krajów należących do UE (De Spiegelaere i in., 2012).

Innowacje bazujące na szerszej partycypacji pracowników określane są mianem tzw. *non-R&D innovations* (Huang i in., 2010), a w wśród nich uwagę zwraca koncepcja *Employee-Driven Innovation* (EDI), wprowadzona przez Høyrupa (2010) na określenie innowacji inicjowanych przez pracowników, którzy nie są formalnie przypisani do obszaru innowacji. Charakterystyczną w EDI frazę *driven* należałoby przetłumaczyć jako *napęd* innowacji, którym są w całym procesie tzw. zwykli pracownicy (*ordinary employees*). EDI „(...) odnosi się do generowania i wdrażania nowych pomysłów, produktów i procesów – w tym codziennego przekształcania stanowisk pracy i praktyk organizacyjnych – wynikających z interakcji pracowników, którzy nie są przypisani do zadania. (...). Pracownicy są aktywni i mogą inicjować, wspierać, a nawet kierować/prowadzić proces” (Høyrup, 2012: 8). Innowacyjne rozwiązania w ramach EDI powstają na bazie wiedzy i doświadczenia pracowników z codziennej praktyki pracy. Ze względu na to niestandardowe spojrzenie koncepcja EDI spotkała się z zainteresowaniem wielu innych badaczy innowacji (Kesting, Uhløi, 2010; Soerensen, Wandahl, 2013; Bäckström, Lindberg, 2019; Opland i in., 2023).

Koncepcja EDI zyskuje na znaczeniu ze względu na dwie kwestie:

- wzrost znaczenia pracy zespołowej – związane z tym przekazywanie pracownikom części uprawnień decyzyjnych i większa partycypacja pracownicza, która umożliwi elastyczniejsze reagowanie organizacji na zachodzące zmiany (Gadomska i in., 2005).

- wzmacnianie roli pracowników (*empowerment of employees*), które jest częścią tzw. megatrendu – idei organizacji odpowiedzialnej (Beaver, 2019). Organizacja taka daje pracownikom przestrzeń do realizacji i decyzji. Możliwość wpływu i współdecydowania stanowi wartość dodaną dla pracowników niższego szczebla, którzy w zamian wykazują wyższe zaangażowanie (Platonoff, Sysko-Romańczuk, 2004).

Wspomniane zjawiska dotyczą w szczególności młodszych pokoleń, dla których istotna jest sprawczość (Dobrołowicz, 2021).

Innowacja Pracownicza jako obszar badawczy

Innowacja Pracownicza – pojęcie, które przyjąłem na potrzeby niniejszej monografii – jest zakorzeniona w koncepcji *Employee-Driven Innovation* (EDI), wprowadzonej przez Høyrupa (2010). Początkowym kryterium wyróżniającym EDI od innych innowacji był jej oddolny kierunek tworzenia i wdrażania inicjatyw innowacyjnych, z czasem jednak sam autor koncepcji (Høyrup, 2012) zmienił podejście, poszerzając spektrum inicjatorów o osoby na szczeblach menedżerskich. W związku z tym wyróżniono trzy rodzaje EDI: 1) pierwszego rzędu – o kierunku oddolnym, 2) drugiego rzędu – o kierunku mieszanym, tj. oddolnym i odgórnym oraz 3) trzeciego rzędu – o kierunku odgórnym (Høyrup, 2012). Tym samym kluczowym kryterium definiowania EDI stał się nie tyle kierunek inicjowania procesu, ile charakter samego zjawiska, czyli bazowanie na tzw. zwykłych pracownikach¹ – nie tylko w generowaniu pomysłów, lecz także we wdrażaniu innowacji. Rysunek 1 ukazuje podział Innowacji Pracowniczych (De Spiegelaere i in., 2012).

Jako Innowację Pracowniczą określam innowację, stworzoną oraz wdrażaną oddolnie przez pracowników, którzy nie są formalnie przypisani do obszaru innowacji w organizacji (Høyrup, 2010). Innowacja Pracownicza – jako badane zjawisko – wpisuje się w obszar Innowacji 1. rzędu EDI, co przedstawiłam na rysunku 1.

Pogłębione badania w obszarze Innowacji Pracowniczej są istotne z paru względów.

Po pierwsze, Innowację Pracowniczą rzadko ukazywano jako proces i zjawisko dynamiczne (Renkema, 2018). W większości publikacji koncentrowano się na czynnikach wspierających działanie inicjatyw, co kierowało uwagę na statyczny charakter zjawiska. Warto więc spojrzeć na Innowację Pracowniczą z perspektywy dynamicznej – jako na proces o określonych etapach i elementach warunkujących te etapy.

Autorzy, którzy przyjmowali perspektywę dynamiczną, najczęściej eksplorowali pierwsze etapy procesu Innowacji Pracowniczej, czyli generowanie oraz ewaluację pomysłów pracowniczych. Tymczasem samo wygenerowanie pomysłu nie zagwarantuje jego późniejszego stosowania w organizacji, ponieważ decydujące jest jego wdrożenie (Haapasaari i in., 2018). W badaniach eksplorujących proces Innowacji Pracowniczej brakuje jednak pytań o jego etap, który prowadzi do utrzymania wdrożonej Innowacji Pracowniczej w organizacji. Proces ten określiłam mianem Transformacji, która odbywa się od pomysłów innowacyjnych do rozwiązań stosowanych przez pracowników w organizacji, czyli do rutyn organizacyjnych. Mimo że już Kwiatkowski (1988: 135) zauważył, że: „Jednym z najistotniejszych problemów, przed którym stoją tzw. innowacyjne małe przedsiębiorstwa, jest przejście od »szoku sukcesu« do »szoku rutyny«”, wciąż istnieje pole do eksploracji tego zjawiska. W tym kontekście pojawia się pytanie o to, dzięki którym czynnikom Innowacja Pracownicza przechodzi od etapu inicjatywy pracowniczej do powtarzalnego i powszechnie

¹ Jako „zwykli pracownicy”, którzy nie są przypisani do obszaru tworzenia i wdrażania innowacji przez stanowiska lub przez zakres codziennych obowiązków.

stosowanego przez pracowników procesu, czyli Rutyny Organizacyjnej. W dotychczasowej literaturze na temat innowacji pracowniczych nie znaleziono odpowiedzi na tak postawione pytanie².

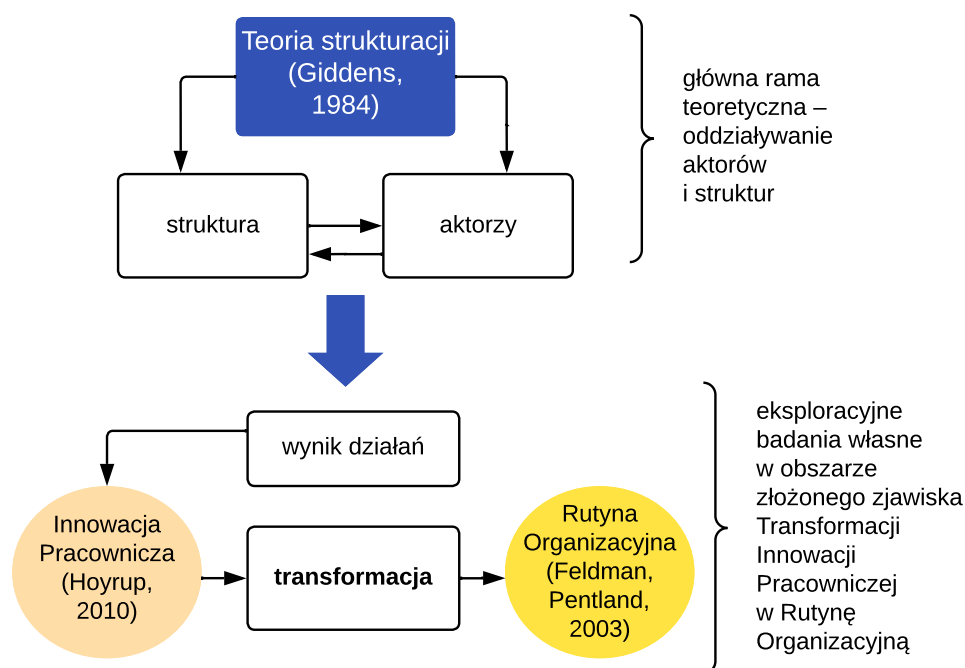
Rysunek 1. Koncept EDI – typologia innowacji



Źródło: De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Hootegem, G. V. (2012). Mainstreaming innovation in Europe-Findings on employee innovation and workplace learning from Belgium. *Lifelong Learning in Europe (LLinE)*, 17(4), 6.

W ten sposób dochodzimy do wartości dodanej monografii, którą jest połączenie dwóch odrębnych i złożonych zjawisk: Innowacji Pracowniczej oraz Rutyny Organizacyjnej w zjawisko Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Rysunek 2. Obszar tematyczny monografii



Źródło: opracowanie własne.

² W szerszym obszarze innowacji (nieograniczonej do EDI) odnaleziono jedyne badanie, które wiązało się z podobnym pytaniem, jednak jednostką badania była innowacja organizacyjna, nie EDI (Lin i in., 2017).

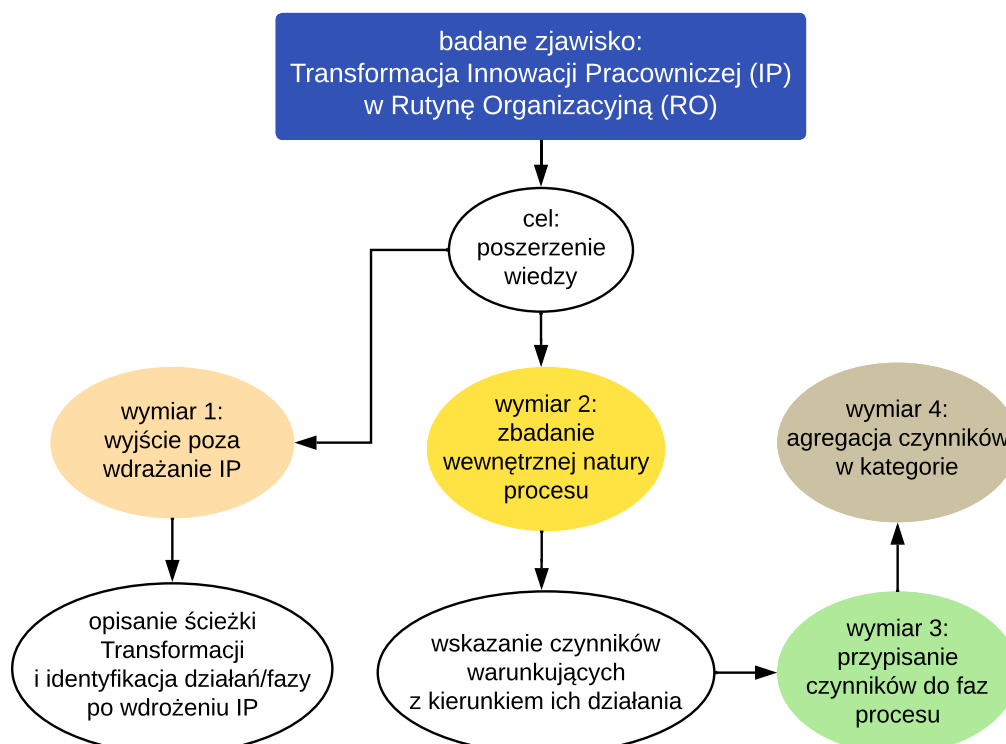
Obszar tematyczny monografii – Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – z uwzględnieniem założeń teoretycznych ukazuje rysunek 2. Punkt wyjścia stanowi teoria strukturacji, która łączy elementy strukturalne organizacji ze znaczeniem nadawanym zjawiskom przez aktorów (Giddens, 1984). Obszarem badawczym jest sama Transformacja.

Pogłębienie tematu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jest istotne w obszarze zarówno wiedzy teoretycznej, jak i praktyk biznesowych. Wzbogaceniu wiedzy teoretycznej służy ukazanie procesu Transformacji – jego elementów oraz wymiarów. Wyniki badań mogą być zastosowane też jako praktyczne rekomendacje do projektowania zoptymalizowanych Programów Innowacji Pracowniczych oraz oddziaływania w ten sposób na innowacyjność podmiotów gospodarczych.

Cel monografii i pytania badawcze

Za cel badawczy monografii przyjęłam poszerzenie wiedzy w obszarze Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w czterech wymiarach. Pierwszy wymiar dotyczy procesu Transformacji pod kątem istnienia jego etapów, w szczególności tych wykraczających poza etap wdrożenia Innowacji Pracowniczej. Drugi wymiar poszerzenia wiedzy to identyfikacja czynników warunkujących Transformację wraz ze wskazaniem wpierającego lub utrudniającego kierunku ich oddziaływania. W trzecim wymiarze poszerzania wiedzy założyłam przypisanie czynników do wyodrębnionych etapów Transformacji. Czwarty wymiar wiąże się z agregacją zidentyfikowanych czynników w szersze konstrukty, czyli kategorie tych czynników. Kategoryzacja może służyć do tworzenia teorii na podstawie badań metodą studium przypadku (Eisenhardt, 1989). Kategoryzacja czynników, dokonana w badaniach własnych, umożliwia też wyjście poza fragmentaryczne wyniki badań nad czynnikami warunkującymi tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej, które zidentyfikowano w pojedynczych studiach przypadku (zob. Voxted, 2018). Na rysunku 3 przedstawiłam cele badawcze, wskazując opisane powyżej wymiary poszerzenia wiedzy.

Rysunek 3. Cele badawcze przyjęte w monografii



W niniejszej monografii skoncentrowałam się na trzech głównych pytaniach badawczych, które realizują założone cele badawcze:

1. Jak przebiega proces Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną?
2. Jakie czynniki warunkują (wspierają/utrudniają) Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną?
3. Które kategorie czynników warunkujących (wspierających/utrudniających) można wyodrębnić w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną?

Struktura monografii

Monografia obejmuje: wprowadzenie, sześć rozdziałów oraz zakończenie.

We wprowadzeniu przedstawiłam uzasadnienie podjęcia badań własnych, ramy teoretyczne oraz główne pojęcia.

W rozdziale 1 zaprezentowałam zjawisko innowacji ogółem, w celu nakreślenia szerszego kontekstu innowacji jako zjawiska organizacyjnego. W rozdziale tym przedstawiłam różne definicje innowacji oraz ich typologie. Wskazałam determinanty innowacji oraz etapy jej rozwoju. Omówiłam także znaczenie pracowników jako wewnętrznego źródła innowacji, czyniąc wstęp do rozdziału 2.

Rozdział 2 poświęciłam Innowacji Pracowniczej. Ukazałam jej genezę, definicje i specyfikę, aby odróżnić zjawisko Innowacji Pracowniczej od innowacji ogółem. Przedstawiłam koncepty wpisujące się w obszar Innowacji Pracowniczej, takie jak: PBI, WDI, a także koncepcje nastawione na udoskonalenia wewnątrz organizacji, takie jak kaizen czy lean management. W rozdziale można odnaleźć przegląd czynników warunkujących tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej – w podziale na czynniki wspierające oraz utrudniające, a także w odniesieniu do szczebli organizacji (poziom pracowników, poziom menedżerów, poziom organizacyjny). Osobny punkt poświęciłam wdrażaniu Innowacji Pracowniczej, które w ostatnich dwóch dekadach zyskało na znaczeniu jako obszar badań.

W rozdziale 3 dogłębnie scharakteryzowałam Rutynę Organizacyjną jako koncept oraz zjawisko w organizacji. Tę część pracy rozpocząłam od opisu natury Rutyny Organizacyjnej. Następnie opisałam cechy i funkcje Rutyny Organizacyjnej oraz jej tworzenie. W końcowej części rozdziału skupiłam się na relacji Rutyny Organizacyjnej oraz innowacji w rozumieniu ogólnym, a także na wąskim obszarze badań łączących Rutynę Organizacyjną z Innowacją Pracowniczą.

Rozdział 4 poświęciłam opisowi metody badawczej, czyli studium wielokrotnego przypadku. Opisałam technikę badawczą, jaką jest wywiad częściowo ustrukturyzowany, wskazując jej zalety oraz wady. Przedstawiłam opis procesu badawczego, ze wskazaniem kryteriów definiowania przypadku, doboru próby badawczej oraz analizy danych. Zawarłam tu też informacje dotyczące badanych organizacji, programów Innowacji Pracowniczych oraz rozmówców. W końcowej części wskazałam sposoby zapewnienia rzetelności i wiarygodności badań oraz potencjalne problemy etyczne.

Rozdział 5 to szczegółowy opis poszczególnych przypadków, czyli Programów Innowacji Pracowniczych. Celem tego rozdziału jest dostarczenie tzw. gęstych opisów zjawiska (Ponterotto, 2006), które przyczyniają się do poszerzenia wiedzy na temat Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Rozdział podzieliłam na cztery części, które odnoszą się do organizacji. Dla przejrzystości przyjąłam jednolitą strukturę dla każdego punktu. Każdy punkt główny rozpocząłam od opisu zbadanej organizacji w celu nakreślenia jej kontekstu, który ma znaczenie dla realizacji celu badawczego. Następnie przedstawiłam kluczowe aspekty danego programu Innowacji Pracowniczej, m.in. jego genezę, sposób jego organizacji, jak również przykłady innowacji pracowniczych opisane przez rozmówców. Dla każdego Programu Innowacji Pracowniczej

zaprezentowałam etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Przedstawiłam czynniki warunkujące Transformację w podziale na jej etapy, z rozróżnieniem na czynniki o charakterze wspierającym i utrudniającym.

Rozdział 6 to agregacja wyników badań i ich dyskusja w odniesieniu do pytań badawczych. Celem tego rozdziału jest zestawienie ze sobą wniosków z wyników dla zbadanych przypadków. W pierwszej kolejności podsumowałam ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w każdym Programie Innowacji Pracowniczej, wskazując na etapy procesu. Wychodząc poza konkretne czynniki warunkujące Transformację w danym Programie Innowacji Pracowniczej, dokonałam ich kategoryzacji. Następnie, posługując się kategoriami, ukazałam ich zróżnicowane konfiguracje w etapach procesu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną oraz zaproponowałam mapę percepcji kategorii czynników warunkujących etapy Transformacji.

Na końcu monografii wskazałam jej wkład i ograniczenia w obszarze nauki oraz rekomendacje praktyczne. W zakończeniu nakreśliłam także przyszłe kierunki badań w obszarze Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Rozdział 1

Innowacja – charakterystyka zjawiska

1.1. Innowacja – przegląd podejść

Pojęcie innowacji zdefiniował w 1934 roku J. Schumpeter jako: „(...) nowość, która tworzy wartość ekonomiczną” (za: Høyrup, 2010). Zawarte w niej dwa wymiary: nowość oraz wartość mogą być dyskutowane i rozpatrywane w różnych kontekstach. W przypadku *nowości* innowacji kluczowe jest określenie, dla kogo rozwiązanie innowacyjne jest nowatorskie (Garcia, Calantone, 2002; Damanpour, Schneider, 2006; Ellström, 2010) lub jak długo nowość jest w stanie się utrzymać (Amabile, Pratt, 2016). Organizacja może definiować *wartość* innowacji w wymiarze ekonomicznym, który wynika z jej komercjalizacji (Damanpour, Gopalakrishnan, 1997; Ametowobla i in., 2015), szczególnie istotnej w przypadku innowacji technologicznych (Garcia, Calantone, 2002). Rozwiązanie innowacyjne może mieć wartość dla danej grupy, będąc jednocześnie niekorzystne dla innych interesariuszy (Amabile, Pratt, 2016).

W szerokim rozumieniu innowacja to „(...) przyjęcie nowego produktu, usługi, procesu, technologii, polityki, struktury czy systemu administracyjnego” (Damanpour, Schneider, 2006: 216). W zależności od zainteresowań oraz obszaru badawczego innowację jako zjawisko postrzegano przez różne pryzmaty. Innowacja może dotyczyć zarówno stworzenia, jak i adaptacji „(...) nowości o wartości dodanej w sferze gospodarczej i społecznej” (Crossan, Apaydin, 2010: 1155). W spektrum innowacji znajdują się nie tylko produkty, lecz także usługi, rynki, metody produkcji czy zarządzania, a sama innowacja może być badana jako proces i jako wynik (Crossan, Apaydin, 2010). Początkowo innowację traktowano jako zjawisko prowadzące do tworzenia nowych rozwiązań, zapewniających przewagę konkurencyjną. Eksplorowano także zachowania innowacyjne oraz kreatywność jednostek i zbiorowości w organizacji. W ostatniej dekadzie część badaczy skupiła się na społecznym aspekcie innowacji, który wiąże się z rolą aktorów – zarówno jednostek, jak i zespołów (Kesting, Uhløi, 2010; Ametowobla i in., 2015, Smith, 2017).

Część definicji z tabeli 1.1 eksponuje innowację jako proces, odwołując się m.in.: do adaptacji innowacji w organizacji (Damanpour i in., 2009) lub do działań, które prowadzą do zmiany (transformacji) (Smith, 2017). Część definicji wychodzi poza perspektywę innowacji jako procesu, dodając do niej komponent wiedzy. Według Soerensena i Wandahla (2013) innowacja to transformacja

wiedzy w wartość dodaną. Koncepcja innowacji Ellströma (2010) bazuje na aspekcie tworzenia wiedzy w procesie pracy, zaś Gressgård i in. (2014) akcentują wymianę wiedzy w procesie innowacji. W nielicznych definicjach widoczna jest perspektywa społeczna (Kesting, Uhløi, 2010; Ametowobla i in., 2015), indywidualna (kreatywność – Amabile, Pratt, 2016) czy powiązana z celami organizacji (Haapasaari i in., 2018).

Tabela 1.1. Różnorodne postrzeganie i definicje innowacji

Aspekt innowacji	Definicja
źródło adaptacji w organizacji (Damanpour i in., 2009: 652)	„(...)innowacje jako środki ułatwiające adaptacyjne zmiany w środowisku”
funkcja wiedzy i uczenia w procesie pracy (Ellström, 2010: 2)	„(...) Innowacje jako funkcja rozwoju wiedzy i uczenia się, które ma miejsce w produkcji towarów i usług, czyli w procesie pracy”
serie interakcji społecznych (Kesting, Uhløi, 2010: 76)	„Innowacje są wynikiem dynamicznej, iteracyjnej serii interakcji społecznych obejmujących różne osoby”
wymiana wiedzy (Gressgård i in., 2014: 634)	„wynik wymiany wiedzy między różnymi aktorami”
zjawisko społeczne (Ametowobla i in., 2015: 14)	„specyficzny rodzaj zmiany społecznej, która znikła z pola widzenia wskutek często normatywnej i ograniczonej koncepcji dominującej we współczesnych badaniach nad innowacją”.
kreatywność (Amabile, Pratt, 2016: 158)	„skuteczna realizacja kreatywnych pomysłów w ramach organizacji”
transformacja wiedzy w wartość dodaną (Soerensen, Wandahl, 2013: 589)	„przekształcanie wiedzy w wartość dodaną”
transformacja na bazie działania (Smith, 2017: 111)	„zależna od kontekstu praktyka Transformacji, która wyłania się ze zorganizowanej działalności”
sposób na lepsze osiągnięcie celów (Haapasaari i in., 2018: 209)	„idea, proces, produkt lub procedura, która rzuca wyzwanie poprzednim praktykom i prowadzi do lepszego osiągnięcia celów”

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

1.2. Kryteria podziału i rodzaje innowacji

W literaturze przedmiotu można wyróżnić różne typologie innowacji, które wiążą się z opisanymi powyżej różnymi perspektywami badawczymi.

Głównym kryterium podziału innowacji są obszary organizacji, w której one powstają – na tej podstawie w ciągu ostatnich dwóch dekad wyróżniono różne typy innowacji. Poniższa klasyfikacja służy przybliżeniu szerokiego spektrum innowacji:

1) Innowacje produktów i procesów:

- Produktów i procesów ogółem (Høyrup, 2010; Huang i in., 2010; Gonzalez-Pernia, 2015; Christofi i in., 2015; Witell i in., 2016; Vagn i in., 2016; Edwards-Schachter, 2018; Klarin, 2019), wśród których można wyodrębnić np. :
 - ◆ innowacje administracyjne (Keupp i in., 2012),
 - ◆ innowacje marketingowe (Christofi i in., 2015; Edwards-Schachter, 2018),
 - ◆ innowacje organizacyjne (Damanpour, 1991; de Sousa i in., 2012; Kraśnicka i in., 2014; Christofi i in., 2015; Edwards-Schachter, 2018).

Badacze innowacji w krajach Unii Europejskiej odnoszą się często do podziału wskazanego w opracowaniu Eurostatu (OECD/Eurostat, 2018), w którym wyróżnia się m.in. procesy : (1) produkcji, (2) dystrybucji i logistyki, (3) marketingu i sprzedaży, (4) systemów informacji i komunikacji, (5) administracji i zarządzania oraz (6) rozwój procesów biznesowych i produktów.

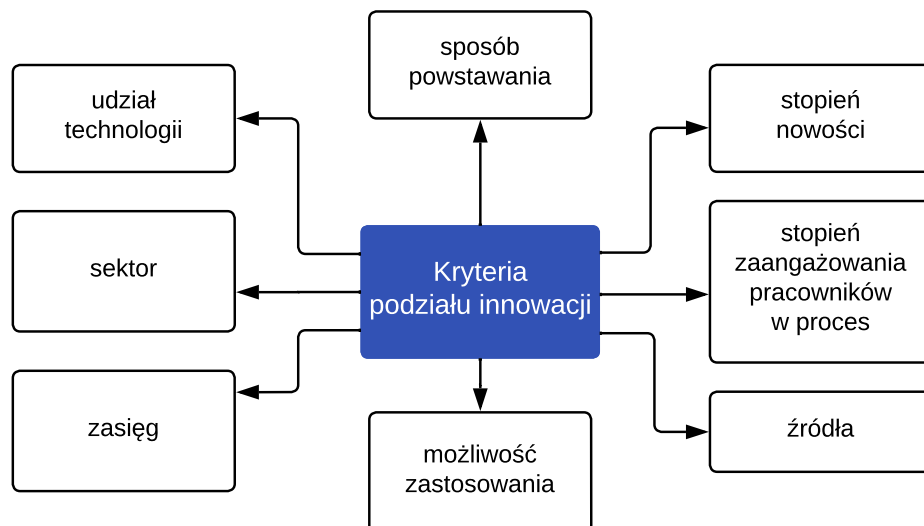
- 2) innowacje paradygmatu i pozycji (Tidd i in., 2005),
- 3) innowacje społeczne (Strumińska-Kutra, Rok, 2016; Rodrigo i in., 2024),
- 4) ekoinnowacje (Christofi i in., 2015; Carvalho i in., 2018).

Trudno jest wytyczyć ściśle granice między niektórymi typami innowacji, jak w przypadku innowacji organizacyjnych, które są odnoszone bądź bezpośrednio do procesów i produktów, bądź do zmian organizacji pracy oraz metod zarządczych (Christofi i in., 2015). W kontekście zmieniającego się dynamicznie otoczenia, a w szczególności trendów konsumenckich, warto zwrócić uwagę na *innowacje pozycji* i *paradygmatu* (Tidd i in., 2005). Zmiana pozycji to zmiana kontekstu, w którym wprowadzane są produkty lub usługi; zmiana paradygmatu jest zjawiskiem głębszym – wiąże się z modelami myślenia odbiorców. Przykładem *innowacji pozycji* jest zmiana pozycjonowania produktu z preparatu leczniczego przeznaczonego dla rekonwalescentów na napój, który służy poprawie zdrowia, co rozszerza grupę potencjalnych klientów (Tidd i in., 2005). Przykładem *innowacji paradygmatu* jest tworzenie oprogramowania w formie otwartej. Wcześniej ten obszar postrzegano jako zarezerwowany wyłącznie dla firm, ale z czasem objął otwartą społeczność specjalistów, którzy bez motywacji finansowej rozbudowują aplikacje. Zmiany paradygmatu wydają się istotne w nadchodzących latach, ze względu na następujące czynniki:

- funkcjonowanie biznesu w coraz mniej przewidywalnych warunkach, na które podmioty w ekosystemie nie mają wpływu, co pokazała sytuacja z COVID-19 (Obłój, http),
- nowe rozwiązania technologiczne, które zmieniają mentalność pokoleń dotychczas mniej zaawansowanych w korzystaniu z technologii (Pędziwiatr, 2015),
- zmiany demograficzno-społeczne kształtujące świadomość konsumentów, jak zmiana potrzeby posiadania produktu czy usługi na współdzielenie („ekonomia współdzielenia”) (Sztokfisz, 2017) czy utylizacja zużytych produktów (recykling, upcykling). Jako że współczesne trendy społeczne zmieniają się szybciej i oddziałują na biznes silniej niż kilka dekad temu, innowacje stworzone w organizacji oddziałują także na jej obszar zewnętrzny – społeczny (Crossan, Apaydin, 2010).

Kryteria podziału innowacji mogą być różnorodne, jak pokazałam na rysunku 1.1.

Rysunek 1.1. Kryteria podziału innowacji



Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do kryteriów na rysunku 1.1 można wskazać bardziej szczegółowe podziały w poszczególnych sekcjach oraz badaczy, którzy się do nich odnosili. Na podstawie przeglądu literatury wyodrębniono kryteria ze względu na:

- a) sektor:
 - innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym (Hipp, Grupp, 2005; Damanpour i in., 2009; Wang i in., 2015), innowacje w sektorze publicznym (Chen i in., 2019; Stoll, Andermatt, 2024),
- b) udział technologii:
 - innowacje technologiczne (Keupp i in., 2012, Kraśnicka i in., 2014; Christofi i in., 2015; Hervas-Oliver i in., 2021),
 - nietechnologiczne, usprawnienia wewnętrznych procesów organizacyjnych (np. innowacje zarządcze – *management innovations*) (Damanpour i in., 2009; Kraśnicka i in., 2014)
- c) stopień nowości:
 - radykalne, czyli przełomowe (*breakthrough innovations*) lub inkrementalne (*incremental*), czyli stopniowe (Tidd i in., 2005; Kristiansen, Bloch-Poulsen, 2010; Soerensen, Wandahl, 2013; Klincewicz, 2016; Klarin, 2019);
 - poziom w organizacji: indywidualny, działowy, organizacyjny (Damanpour i in., 2009),
 - poziom poza organizacją: sektorowy, przemysłowy (Damanpour i in., 2009)
- d) zasięg:
 - ogólny – globalne, krajowe i branżowe (Crossan, Apaydin, 2010), lokalne (Ellström, 2010; 2012),
 - w organizacji – dotyczące wszystkich obszarów, dotyczące określonych parametrów lub dotyczące określonych obszarów (Teglborg-Lefèvre, 2010),
- e) możliwość zastosowania w organizacji:
 - potencjalne i faktyczne (Ellström, 2010; 2012)
- f) stopień zaangażowania:
 - wysoce angażujące (*high-involvement innovations*) (Tidd i in., 2005; Høyrup, 2010)
- g) sposób powstawania:
 - STI (*science-technology-innovation*) i DUI (*doing-using-interacting*) (Høyrup, 2010; Kallevig, Aasen, 2014; Gonzalez-Pernia i in., 2015; Laviolette i in., 2016; Lundvall, 2016; Balcerak, 2018),
 - odgórny (*top-down*) i oddolny (*bottom-up*) (Kraśnicka, 2016),
 - powstające z badań naukowych (*science-push*) lub z potrzeb rynku (*demand-pull*) (Bresciani, Ferraris, 2015); w literaturze przedmiotu można spotkać także analogiczny podział na: innowacje *technology-push* lub *market-pull* (Bal-Woźniak, 2013; Klincewicz, 2016),
 - zamknięte (*closed*) i otwarte (*open*) (Chesbrough, 2003; Bresciani, Ferraris, 2015, Klincewicz, 2016) – innowacje otwarte (Chesbrough, 2003: 43) to dwustronny ruch wartościowych idei, które mogą pojawiać się w firmie lub płynąć do niej z otoczenia, a także wychodzić do rynku z firmy i spoza niej. W paradygmacie innowacji zamkniętych centralne miejsce zajmują dział badań i rozwoju, laboratorium lub inne wyznaczone komórki, których zadaniem jest tworzenie innowacji.
- h) źródła:
 - egzogeniczne (np. placówki naukowe) i endogeniczne (np. własne działy badań i rozwoju, pomysły pracowników, współpraca z otoczeniem, wiedza i uczenie) (Janiszewski, Siemieniuk, 2012),
 - podmioty – użytkownicy (*user-driven*), pracownicy (*employee-driven*) (Amundsen i in., 2014; Lundvall, 2016).

1.3. Determinanty innowacji

Determinanty innowacji organizacyjnej – rozumianej jako nowe: produkty, procesy, technologie produkcji, system administracyjny czy programy – są różnorodne. W tabeli 1.2 przedstawiłam czynniki i kierunki ich wpływu zweryfikowane w badaniach o charakterze meta-analizy literatury (Damanpour, 1991). Weryfikacja czynników warunkujących innowacje organizacyjne jest ważna dla ich projektowania oraz zarządzania nimi w organizacjach.

Czynniki warunkujące innowację organizacyjną można pogrupować w określone obszary. Jeden z nich to obszar hierarchii organizacji, czyli: liczba szczebli w organizacji, liczba działów, stanowisk oraz zawodów. Inna grupa czynników wiąże się ze sposobem zarządzania organizacją, m.in.: komunikacją, postawami menedżerów, centralizacją czy formalizacją. Na innowacje organizacyjne wpływają także czynniki związane z zasobami ludzkimi: struktura wykształcenia czy staż pracy pracowników. Trzy czynniki, którym przypisywano znaczenie jako determinantom innowacji organizacyjnej, zostały zweryfikowane jako nieistotne statystycznie. Należą do nich: 1) formalizacja, 2) zróżnicowanie wertykalne oraz 3) staż pracy menedżerów. Tym samym nie potwierdzono kierunku działania, który wynikałby z samej analizy źródeł literaturowych.

Tabela 1.2. Determinanty innowacji organizacyjnej oraz kierunek ich wpływu

Czynnik	Mierniki czynnika	Kierunek przed badaniami Damanpoura	Kierunek na bazie metaanalizy Damanpoura
Specjalizacja	Liczba zawodów oraz stanowisk	pozytywny	pozytywny
Zróżnicowanie funkcjonalne	Liczba działów (jednostek) podlegających najwyższemu kierownictwu	pozytywny	pozytywny
Profesjonalizm	Odsetek pracowników z określonym wykształceniem	pozytywny	pozytywny
Podejście menedżerów do zmiany	Ocena podejścia do wspierania zmian	pozytywny	pozytywny
Staż pracy menedżerów	Lata pracy w organizacji	pozytywny	nieistotny statystycznie
Zasoby wiedzy technicznej	Obecność pracowników mających wiedzę techniczną	pozytywny	pozytywny
Intensywność administracyjna	Udział menedżerów w ogólnej liczbie pracowników	pozytywny	pozytywny
Wolne zasoby	Wolne środki finansowe lub zasoby ludzkie	pozytywny	pozytywny
Komunikacja zewnętrzna	Udział pracowników w działalności poza organizacją	pozytywny	pozytywny
Komunikacja wewnętrzna	Kontakty wewnątrz organizacji, komitety i częstotliwość ich spotkań	pozytywny	pozytywny
Centralizacja	Zasięg partycypacji w podejmowaniu decyzji i zasięg autonomii	negatywny	negatywny
Formalizacja	Zasięg formalnych zasad i opisów pracy	negatywny	nieistotny statystycznie
Zróżnicowanie wertykalne	Liczba szczebli w organizacji, które podlegają najwyższemu kierownictwu	negatywny	nieistotny statystycznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

Powyższe badania Damanpoura (1991) potwierdziły znaczenie komunikacji – zewnętrznej i wewnętrznej – w procesie innowacji organizacyjnej. Komunikację wewnętrzną wymienia się w kontekście struktury organizacyjnej, zewnętrzną zaś – w odniesieniu do informowania interesariuszy (Dziallas, Blind, 2019). Komunikacja jako czynnik jakościowy nie była uwzględniana we wczesnych modelach ocen pomysłów innowacyjnych, które opierano na wskaźnikach ilościowych i które nie przyjęły się w praktyce (Adams i in., 2006). Badania empiryczne wykazały, że

komunikacja wewnętrzna – szczególnie zachęcanie do inicjatyw oraz ocena pomysłów – przekłada się zarówno na wyniki organizacji wyrażone liczbą patentów, jak i na postrzeganie organizacji jako innowacyjnej przez jej pracowników (Kivimäki i in., 2000).

1.4. Proces innowacji – etapy i komponenty

W literaturze przedmiotu można odnaleźć zarówno różne nazewnictwo, jak i liczbę etapów innowacji. Myers i Marquis (1969) wyodrębnili trzy etapy: rozwój pomysłu, rozwiązanie problemu i wdrożenie, podczas gdy Downs i Mohr (1979) uznali za istotne jedynie dwa etapy: dyfuzji oraz adaptacji¹. Damanpour i Schneider (2006) orientowali się na trzy etapy: inicjacji, decyzji o adaptacji i wdrożeniu. Bernstein i Singh (2006) brali pod uwagę cztery etapy: generowanie pomysłów, wsparcie dla innowacji, rozwój innowacji oraz jej wdrożenie.

Etapy procesu innowacji można wyodrębnić na podstawie faktu, czy innowacja została stworzona samodzielnie lub czy została zaadaptowana. W zależności od tego kryterium Damanpour i Gopalakrishnan (1997) wskazali dwa możliwe modele procesu innowacji wraz ich etapami. Pierwszy model odnosi się do innowacji samodzielnie wygenerowanej w organizacji i składa się z pięciu faz: (1) wygenerowania pomysłu, (2) zdefiniowania projektu, (3) rozwiązania problemu, (4) zaprojektowania i rozwoju oraz (5) marketingu lub komercjalizacji (ten etap przypisano do innowacji produktowych oraz procesowych). W drugim przypadku, czyli w procesie adaptowania innowacji, liczbę faz ograniczono do dwóch: (1) inicjacji i (2) wdrożenia. W przypadku samodzielnej generacji innowacji kluczowe są etapy związane z tworzeniem pomysłu, a dla adaptacji innowacji większe znaczenie ma wdrażanie rozwiązania i dopasowanie go do uwarunkowań wewnętrznych organizacji.

W procesie innowacji uwidaczniają się aktywności zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Na poziomie indywidualnym działania obejmują m.in.: generowanie i ocenę pomysłów oraz wybór koncepcji. Na poziomie organizacji uwidaczniają się działania sformalizowane, jak: badanie popytu, kosztów, studium wyboru, realizacja koncepcji marketingowej czy wprowadzenie wyrobu na rynek (Penc, 1999). Kompleksowe ujęcie procesu innowacji ukazuje model na rysunku 1.2 (Amabile, Pratt, 2016).

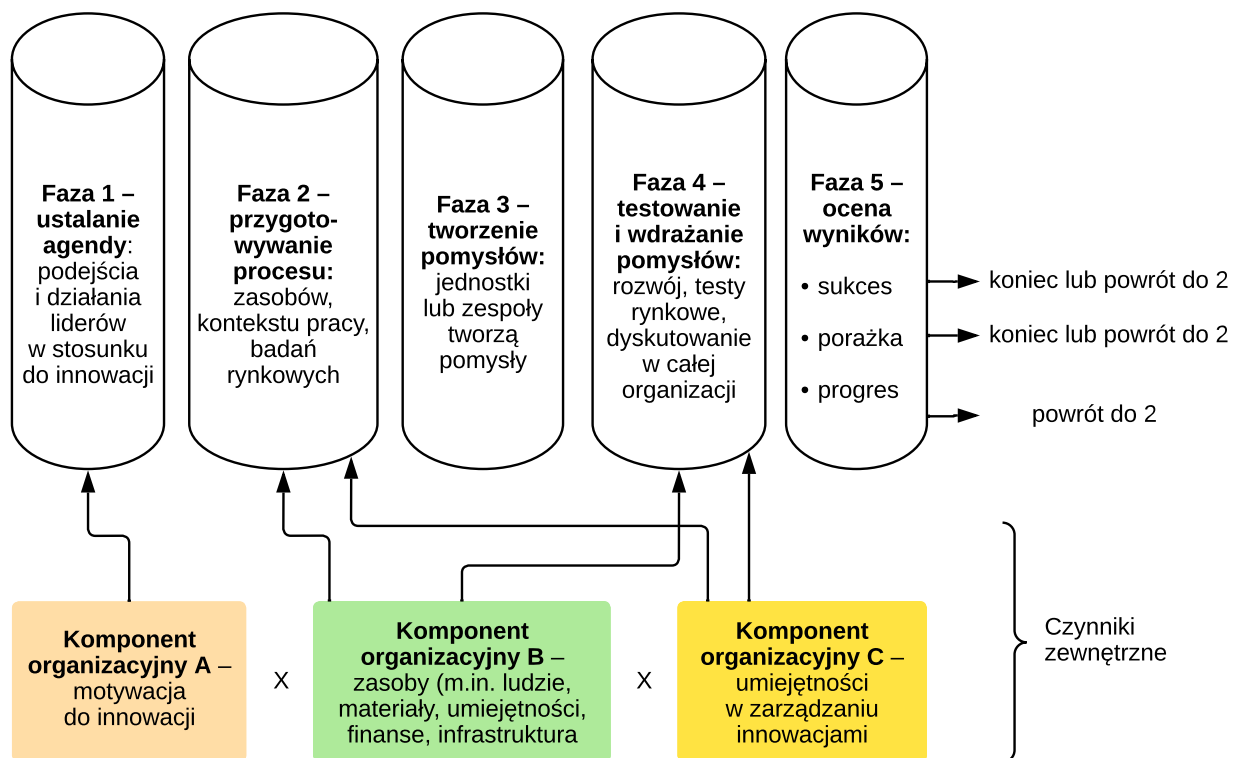
Model Amabile i Pratt (2016) poszerza spektrum determinant o czynniki zewnętrzne, określone jako *środowisko pracy*. W każdej z faz procesu występują zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Brak pojedynczego elementu *środowiska pracy* skutkuje brakiem innowacji. Model ten uwidacznia też dynamiczny charakter działań. Istotną obserwacją jest, że po ostatniej fazie następują działania, które zależą od oceny wyników. Proces może się zakończyć albo powrócić do fazy przygotowań.

Choć model Amabile i Pratt (2016) służy do eksplorowania kreatywności indywidualnej w procesie innowacji organizacyjnej, zaprezentowałam go w monografii ze względu na jego kompleksowy charakter oraz podejście systemowe do innowacji. Chciałabym zwrócić uwagę na kilka wniosków dotyczących procesu innowacji. Na początku tego procesu najistotniejsze są działania liderów oraz pracowników najwyższych szczebli organizacji, którzy stanowią punkt odniesienia dla pracowników niższych szczebli. Decydującym czynnikiem jest postawa kadry menedżerskiej wobec podejmowania ryzyka i zapewnienie mechanizmów do rozwoju nowych pomysłów. Etap

¹ Ważne jest zaznaczenie, czym są obie fazy w rozumieniu badaczy, gdyż etap „dyfuzji” może być rozumiany inaczej w kontekście tego pojęcia (np. przez pryzmat modelu dyfuzji innowacji Rogersa). Downs i Mohr definiują obie fazy następująco (1979: 386): „Pierwszym z nich jest etap dyfuzji, który kończy się, gdy można powiedzieć, że potencjalny użytkownik usłyszał o danej innowacji, tj. uświadomił sobie, że nowy pomysł istnieje i może być korzystny dla organizacji. Drugi etap to etap adopcji, który rozpoczyna się w punkcie świadomości i trwa do momentu podjęcia decyzji adopccyjnej przez tę konkretną organizację”.

tworzenia pomysłów bazuje na indywidualnej oraz zbiorowej pracy nad projektem – zwykle w małej grupie. Na etapie oceny i testowania pomysłów wymagane jest zarówno zapewnienie zasobów ze strony organizacji, jak i posiadanie przez te osoby kompetencji wymaganych do prawidłowej oceny pomysłów. W fazie przygotowywania innowacji kluczowe są działania skierowane na organizowanie: wyznaczanie celów, mierników oraz zapewnianie zasobów (ludzi, budżetu, narzędzi itp.). Na etapie oceny wyników możliwe są trzy oceny wyników wdrożenia pomysłu, które mogą skutkować wznowieniem pomysłu i powrotem do fazy przygotowywania pomysłów. Model systemowy ukazuje, że proces innowacji jest złożony i bazuje na różnych czynnikach, które są istotne dla danego etapu.

Rysunek 1.2. Dynamiczny model komponentów innowacji organizacyjnej



Źródło: Amabile, T.M., Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 164.

1.5. Pracownicy jako źródła innowacji

W tradycyjnym podejściu do innowacji główną rolę przypisywano menedżerom, którzy dzięki cechom charakteru i kompetencjom poprzez kwestionowanie, stymulowanie i badanie tworzą pomysły innowacyjne (Barku, 2011). W głównym dyskursie na temat tworzenia innowacji zakładano jednak, że jej źródłem i siłą napędową są pracownicy formalnie przypisani do realizacji zadań z obszaru innowacji – głównie zespoły ds. badań i rozwoju (R&D).

Model Amabile i Pratta (2016) pokazuje, że tworzenie innowacji bazuje na aktorach rozumianych jako siła sprawcza (Ametowobla i in., 2015). „Człowiek działający nazywany jest sprawcą, aktorem, ogólnie podmiotem działania. (...) Działanie jest podstawową właściwością człowieka aktywnego. Nie jest ono, mówiąc obrazowo, przebraniem nakładanym przez podmiot działający, jest ono zachowaniem samego podmiotu niezależnie od szaty aktualnego behawioru, w jakiej z takich czy innych względów ów podmiot występuje” (Gasparski, 2004: 41, 42). Innowacje powstają dzięki społecznemu charakterowi tego procesu, w którym liczy się także kontekst organizacji

(Crossan, Apaydin, 2010). Rolę pracowników oraz ich relacje z elementami kontekstu organizacji prezentuje tabela 1.3.

Tabela 1.3. Pracownicy w kontekście innowacji w organizacji

Czynnik	Kluczowe wnioski
Pracownicy a styl kierowania, zasoby i proces innowacji	Pracownicy mający większą autonomię lepiej kontrolują proces pracy i wykazują większy komfort w działaniach innowacyjnych.
Pracownicy a struktura organizacyjna	Innowacyjne pomysły mogą pochodzić od jednostek, ale zdolności organizacji do bycia innowacyjną zależą od sformalizowanych grup pracowników.
Pracownicy a strategia korporacyjna	Wszyscy pracownicy organizacji muszą wiedzieć, jak strategia wspiera działanie na rzecz innowacyjności.
Pracownicy a technologia i zarządzanie wiedzą	Technologia wpływa na proces zarządzania wiedzą i pośrednio na pracowników – pomagają gromadzić wiedzę i dzielić się nią z innymi, aby wspomagać np. proces generowania pomysłów.
Pracownicy a proces innowacji	Pracownicy są źródłem wiedzy dla organizacji i powinni być zachęceni do tworzenia innowacji. Są szczególnie ważni na etapie generowania pomysłów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smith, M., Busi, M., Ball, P., Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676.

Pracownicy są łącznikiem między poszczególnymi czynnikami a procesem innowacji. Każdy z wyodrębnionych czynników w tabeli 1.3 – oprócz procesu innowacji – jest egzogeniczny, tj. nie ulega wpływowi innych czynników. Proces innowacji jest czynnikiem endogenicznym, na który wpływają wszystkie inne czynniki.

Wizualnym podsumowaniem tabeli 1.3 jest model tzw. piramidy innowacji, zaprezentowany na rysunku 1.3. Model ten przedstawia relacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami innowacji, grupując je na czterech poziomach piramidy.

Rysunek 1.3. Piramida innowacji i jej obszary



Źródło: za Smith, M., Busi, M., Ball, P., Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(04), 678.

Na pierwszym poziomie piramidy zgrupowano: styl zarządzania i przywództwo, zasoby, strukturę organizacyjną, strategię firmy oraz technologię. Zarządzanie wiedzą znajduje się na drugim poziomie modelu; pracownicy plasują się na trzecim poziomie. Wierzchołkiem piramidy jest proces innowacji jako czynnik endogeniczny, na który oddziałują konstrukty z niższych poziomów

piramidy. Kultura organizacyjna jako najszerszy konstrukt obejmuje każdy poziom modelu i została przedstawiona jako krąg otaczający całość, gdyż: „Wraz ze zmianami na poziomach piramidy zmienia się również kultura organizacyjna, która tworzy wartościowy (lub błędny) krąg, wspierający (lub hamujący) innowacje” (Smith i in., 2008: 679).

Umieszczenie pracowników w piramidzie innowacji świadczy o znaczeniu społecznego wymiaru innowacji. Ten wymiar społeczny uwidacznia się w poparciu pracowników dla wdrażania nowych pomysłów (Lukes, Stephan, 2017). Szczególną grupą wspierającą w procesie wdrażania innowacji są menedżerowie (Nawrat, 2013; Kraśnicka, 2016) lub liderzy Transformacji (Kraśnicka i in., 2014).

Rola pracowników w procesie innowacji wynika głównie z ich postawy i zachowania innowacyjnego, do czego nawiązywali m.in.: Ellström (2010), Høyrup (2010), Wojtczuk-Turek (2010), Gadowska-Lila (2011), Bartkowiak (2013), Nawrat (2013), Gableta, Bodak (2014), Kraśnicka i Wronka-Pośpiech (2014), Lukes i Stephan (2017) oraz Balcerak (2018). Przez te postawy i zachowania pracownicy tworzą kulturę innowacyjności, która przyczynia się także do jakości miejsca pracy (Strumińska-Kutra, Rok, 2016).

Oprócz dyskusji nad zachowaniami innowacyjnymi i postawami pracowników w literaturze przedmiotu na temat innowacji z udziałem pracowników dużo miejsca poświęcono kreatywności jednostek (Ellström, 2010; Kesting, Uhløi, 2010; Gadowska-Lila, 2011; Skorupińska, 2013; Borkowska, 2014; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014; Amabile, Pratt, 2016; Lukes, Stephan, 2017; Rojek, 2017; Backström, Lindberg, 2019). Kreatywność w odniesieniu do innowacji może być rozumiana jako „(...) tworzenie nowych i użytecznych pomysłów przez jednostki lub małe grupy jednostek pracujące razem (Amabile, Pratt, 2016: 158). Taki opis uwypukla zarówno indywidualny, jak i kolektywny charakter kreatywności. Nadaje też jej, jako zjawisku, charakter dynamiczny i cykliczny. Analogiczne podejście można odnaleźć w opisach osiągania przez pracowników celu przypisanego do grupy lub organizacji (de Sousa i in., 2012). Kreatywność nie jest jednak wyłącznym warunkiem powodzenia innowacji. W procesie wdrażania innowacji niezbędne jest łączenie jednostek kreatywnych z jednostkami aktywnymi, tj. takimi, które transformują pomysły w działania (Soerensen, Wandahl, 2013). Do czynników pośrednich, które oddziałują na wdrażanie innowacji, należą: 1) komunikacja pomysłów i pozycja lidera wdrażającego nowe pomysły oraz 2) zasoby i system nagradzania (Lukes, Stephan, 2017).

Indywidualizm oraz kolektywizm w organizacji badano jako odrębne konstrukty, ze względu na różne znaczenie roli jednostki i roli zespołu na poszczególnych etapach procesu innowacji (de Sousa i in., 2012; Bal-Woźniak, 2013; Amabile, Pratt, 2016; Janiszewski, Krasiński, 2017). Choć badania nie rozstrzygały jednoznacznie, który wymiar – indywidualny czy kolektywny – w większym stopniu wspiera innowacje, znaleziono potwierdzenie dla dwóch hipotez: 1) o znaczącej roli jednostek w pierwszej fazie – wynalazczości oraz 2) o decydującym wkładzie działań o charakterze kolektywnym w fazie komercjalizacji. Hipotezy te odnosiły się do dwóch typów innowacji: zarządczych (nie technologicznych) oraz technologicznych (Černe i in., 2013). Podobne wnioski przedstawiono w odniesieniu do: 1) fazy generowania pomysłów, w której przeważały zmienne indywidualne oraz do 2) fazy wdrażania, w której ważniejsze okazały się zmienne grupowe i zmienne na poziomie organizacyjnym (Axtell i in., 2000).

1.6. Innowacja – podsumowanie

Badania innowacji to pojemny obszar, który obejmuje różnorodne typy innowacji. Istotne jest zrozumienie wewnętrznych mechanizmów procesu innowacji oraz ich uwarunkowań zewnętrznych. Istniejące modele innowacji ukazują złożony charakter czynników oraz współzależność na

różnych poziomach organizacji: indywidualnym, grupowym oraz organizacyjnym. Ze względu na sfragmentaryzowany obszar badań innowacji rekomenduje się spojrzenie holistyczne, uwzględniające kompleksowy charakter uwarunkowań innowacji, a także przyjmowanie klarownych definicji innowacji (Read, 2000).

Determinanty innowacji stanowią różnorodną grupę, w której można odnaleźć zarówno elementy organizacji (np. struktura, stanowiska), jak i jej procesów (np. komunikacja czy formalizacja). Wydaje się, że najszersze zestawienie determinant innowacji organizacyjnej wraz z kierunkiem ich wpływu potwierdzono w badaniach Damanpoura (1991). Wśród kluczowych determinant zidentyfikowano: zasoby (wiedzy technicznej, środków finansowych, ludzi), komunikację (wewnętrzną i zewnętrzną), profesjonalizm, specjalizację, centralizację, podejście menedżerów do zmiany, zróżnicowanie funkcjonalne w organizacji, liczbę menedżerów wśród pracowników (Damanpour, 1991).

Ważną rolę w procesie innowacji odgrywają menedżerowie ogółem, a w szczególności kadra na wyższych szczeblach organizacji. Te kluczowe osoby kształtują kulturę organizacyjną przez promowanie danego zachowania, preferowane metody zarządzania oraz dysponowanie zasobami. Pracownicy niższych szczebli są z kolei źródłem kreatywnych pomysłów oraz nośnikiem innowacyjnych postaw.

Rozpatrując proces innowacji, trzeba mieć na uwadze jego skuteczność, która wyraża się w przekształcaniu inicjatyw pracowników we wdrożone w organizacji nowe rozwiązania. Z tego względu istotne jest włączanie w procesy innowacji takich pracowników, którzy mają umiejętności sprawcze i potrafią przełożyć idee na funkcjonalne rozwiązania.

Rozdział 2

Innowacja Pracownicza – podstawowe założenia

2.1. Geneza Innowacji Pracowniczej

Podstawą Innowacji Pracowniczej jest szerokie grono pracowników, którzy odgrywają aktywną rolę w całym jej procesie – od tworzenia do stosowania wdrożonej Innowacji. Innowacja Pracownicza aktywizuje pracowników, którzy formalnie nie mają przypisanych zadań w obszarze innowacji, czyli tzw. zwykłych pracowników (Høyrup, 2012; Haapasaari i in., 2018). W literaturze przedmiotu można spotkać pojęcia stosowane wymiennie z terminem *ordinary employees/workers*, a mianowicie: *shop-floor level* (Rocha, 2010; Soerensen, Wandahl, 2013), *shop-floor workers* (Kesting, Uhløi, 2010; Renkema, 2018) czy *shop-floor employees* (Voxted, 2018). Te dwa ostatnie terminy można przetłumaczyć jako „pracownicy hali produkcyjnej”. Mylące jednak byłoby odniesienie wyłącznie do branży produkcyjnej, ponieważ termin ten obejmuje pracowników niższych szczebli, np. personel sklepowy. Organizacje stosują różne rozwiązania w zakresie partycypacji pracowników w procesie innowacji. m.in.: wyznaczone grupy pracowników (np. na bazie stanowisk w organizacji), aż po włączenie wszystkich pracowników organizacji (Teglborg-Lefèvre, 2010).

Zjawiska składające się na Innowację Pracowniczą mają swoje korzenie w obszarach pochodnych do innowacji. W latach 80. XX w. eksplorowano zjawisko przedsiębiorczości wewnętrznej lub przedsiębiorczości korporacyjnej (Soderquist i in., 2016). Zauważono, że pracownicy mogą być źródłem kapitału ludzkiego (*human resources capital*) organizacji, dzięki któremu można tworzyć wartość i osiągać przewagę konkurencyjną (Wright i in., 1994). „Postrzeganie potencjalnego pracownika (...) przede wszystkim jako podmiot procesu innowacyjnego umożliwia docieranie do pierwotnych przyczyn aktywności i kreatywności ludzkiej” (Bal-Woźniak, 2013: 404). Włączanie pracowników w zgłaszanie spontanicznych innowacyjnych sugestii pojawiło się we francuskiej administracji już w 1988 r. (Teglborg-Lefèvre, 2010).

W literaturze polskojęzycznej Innowacja Pracownicza funkcjonowała pod innymi pojęciami: jako „wynalazczość pracownicza” (Marszałek, 1986; Dobrołowicz, Młodkowski, 1987), „aktywność twórcza pracowników” (Dobrołowicz, Młodkowski, 1987) czy „twórczość techniczna pracowników” (Marszałek, 1986). Należy wspomnieć też o „racjonalizacji”, która jest rozumiana jako „stosowanie

środków zmierzających do usprawnienia czegoś”¹. Badania racjonalizacji prowadzono w Polsce w latach 80. XX wieku w przemyśle i rolnictwie (Stankiewicz, Walkowiak, 1984; Marszałek, 1986; Dobrołowicz, Młodkowski, 1987; Pufal-Struzik, 1992; Wilk, 2009; Szewc, 2007), a także administracji (Degen, 2008; Smoczyński, 2018). W badaniach racjonalizacji poruszano kwestie motywacji (Dobrołowicz, Młodkowski, 1987), efektywności zespołów racjonalizatorskich i nieformalnego przywództwa (Pufal-Struzik, 1992), a także struktury organizacyjnej (Dobrołowicz, Młodkowski, 1987) czy ekosystemu układu innowacyjnego (Stankiewicz, Walkowiak, 1984). Ruch racjonalizatorski pozostaje zjawiskiem współczesnym i funkcjonuje w organizacjach na mocy przepisów Prawa własności przemysłowej z 30 czerwca 2000 roku. Ruch ten wpisuje się w obszar Innowacji Pracowniczej, gdyż jego efektami są projekty racjonalizatorskie rozwiązujące problemy w organizacji i tworzące wartość dla organizacji. Projekty racjonalizatorskie od Innowacji Pracowniczej może różnić kwestia wynagrodzenia – twórcy projektów racjonalizatorskich powinni otrzymywać za nie wynagrodzenie (Tomczak-Horyń, Knosala, 2017).

2.2. Specyfika i definicja Innowacji Pracowniczej

Innowacja Pracownicza wywodzi się bezpośrednio z koncepcji EDI Høyrupa (2010), w której każdy pracownik stanowi potencjalne źródło innowacji². Høyrup (2010) zaprezentował koncepcję EDI przez analogię i różnice w stosunku do już istniejących konceptów pokrewnych: „(...) innowacji nie-R&D [„non-R&D innovation”], innowacji nie-technologicznych, innowacji wysoce angażujących [“high-involvement innovation”] i bezpośredniej partycypacji w zmianie organizacyjnej” (Høyrup, 2010: 146). Wyniki tego porównania zawarte są w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Porównanie Innowacji Pracowniczej i innych konceptów innowacji

kategoria innowacji	Innowacja Pracownicza a kategoria innowacji
innowacja nie-R&D (<i>non-R&D innovation</i>)	Innowacja Pracownicza jest innowacją nie-R&D
innowacja nie-technologiczna	Innowacja Pracownicza może być innowacją nie-technologiczną (np. poprawą organizacji pracy)
innowacja wysoce angażująca (<i>high-involvement innovation</i>)	Innowacja Pracownicza jest bardzo zbliżona do innowacji wysoce angażującej
bezpośrednia partycypacja w zmianie organizacyjnej	partycypacja służy szerszym celom niż Innowacja Pracownicza – tymi celami mogą być np. motywacja, zaangażowanie czy współpraca

Źródło: opracowanie własne na podstawie Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143–154.

Największe zbieżności widać w przypadku Innowacji Pracowniczej oraz innowacji wysoce angażującej. Z kolei związek między bezpośrednią partycypacją pracowniczą a Innowacją Pracowniczą ma luźniejszy charakter, ponieważ efekty partycypacji mogą być inne niż stworzenie innowacji.

Należy zaznaczyć, że Innowacja Pracownicza jest zjawiskiem szerszym niż *employee-initiated innovations* (Cai i in., 2023) lub systemy sugestii pracowniczych (Dekier, 2017; Janiszewski, Kra-

¹ Słownik Języka Polskiego, racjonalizacja – definicja, synonimy, przykłady użycia (pwn.pl).

² To podejście różni się od typologii w badaniach innowacji. Typologie badawcze odnoszą się do obszaru organizacji (OECD/Eurostat, 2018) czy źródeł innowacji, m.in.: technologii (*technology-driven*), rynku (*market-driven*), użytkowników (*user-driven*) oraz badań (*research-driven*).

siński, 2017). W odróżnieniu od tych dwóch zjawisk Innowacja Pracownicza obejmuje aktywny udział pracowników w całym procesie, a nie wyłącznie na etapie generowania pomysłów.

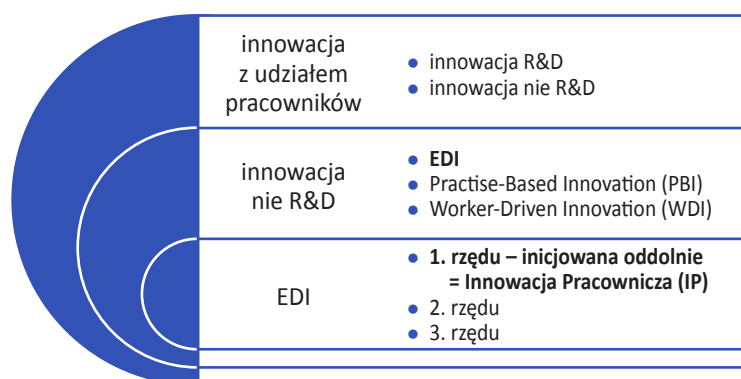
Jako Innowację Pracowniczą określam innowację, stworzoną oraz wdrożoną oddolnie przez pracowników, którzy nie są formalnie przypisani do obszaru innowacji w organizacji. Tak rozumiana Innowacja Pracownicza wpisuje się w koncept EDI 1. rzędu (Høyrup, 2010), przedstawiony na rysunku 1.

2.3. Przegląd konceptów zbieżnych z Innowacją Pracowniczą

W obszarze związanym z innowacjami z udziałem pracowników funkcjonuje zróżnicowana terminologia. W literaturze anglojęzycznej koncepcje bazujące na szerszej partycypacji pracowników w procesie innowacji można odnaleźć m.in. jako: *practise-based innovation* (PBI) (Ellström, 2010) oraz *worker-driven innovation* (WDI) (Smith, 2017)³. W literaturze polskojęzycznej można odnaleźć publikacje na temat stymulowania innowacyjności organizacji przez angażowanie pracowników, bezpośredniej partycypacji decyzyjnej pracowników czy budowania kultury innowacyjności w organizacji (Juchnowicz, 2010; Mrówka, 2010; Gadomska-Lila, 2011; Zieliński, 2011; Skorupińska, 2013; Borkowska, 2014; Gableta, Bodak, 2014). Publikacje wpisujące się w tematykę Innowacji Pracowniczej można odnaleźć na podstawie fraz kluczowych, takich jak: innowacyjność oddolna (Mrówka, 2010; Borkowski, 2014), pomysły pracownicze (Zieliński, 2011; Borkowski, 2014) czy systemy racjonalizatorskie (Szwiec, 2015). O innowacyjności pracowników pisali m.in.: Mrówka (2010); Gadomska-Lila (2011); Janiszewski, Siemieniuk (2012); Borkowska (2014); Kraśnicka, Wronka-Pośpiech (2014); Gałek, Prokopowicz (2017); Motyka (2017) czy Rojek (2017). Ciekawe jest, że innowacje oddolne (*grassroot innovations*) w literaturze polskojęzycznej odnoszą się do kategorii innowacji związanych z problemami społecznymi (Lis, Sudolska, 2018; Zajda, 2018).

Ta mnogość pojęć powoduje chaos poznawczy, dlatego na rysunku 2.1 przedstawiłam propozycję relacji między poszczególnymi pojęciami, które wpisują się w szerszy obszar innowacji z udziałem pracowników.

Rysunek 2.1. Relacje między pojęciami z obszaru innowacji z udziałem pracowników



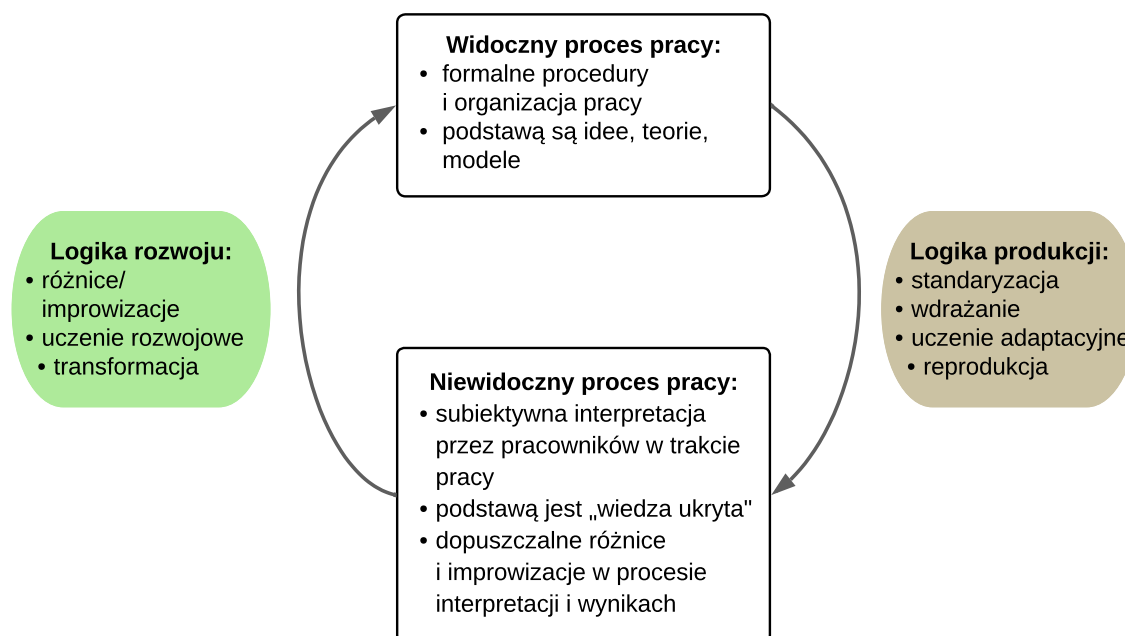
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Koncept *Practise-Based Innovation* (PBI), czyli innowacja bazująca na praktyce (Ellström, 2010) pojawił się równoległe do EDI Høyrupa (2010). Koncept PBI wiąże się głównie z innowacjami procesowymi, takimi jak: zmiany sposobów produkcji, sposobów pracy czy organizacji pracy, które

³ Koncepcje te omówiono szczegółowo w rozdziale 2.

skutkowały poprawą warunków funkcjonowania pracowników lub osiągnięciem wyznaczonego przez nich celu (Ellström, 2010; 2012). Źródłem innowacyjnych pomysłów PBI jest nieformalne uczenie się pracowników w trakcie wykonywania codziennej pracy (Ellström, 2010). PBI to efekt wzajemnego oddziaływania dwóch czynników: 1) procesów pracy i 2) logiki w organizacji (rysunek 2.2). W procesie pracy wyróżniono dwa wymiary: 1) widoczny (*explicit*) oraz 2) domyślny (*implicit*). Wymiar widoczny pracy to informacje, które zostały sformalizowane i skodyfikowane, np. w formie procedur i instrukcji. Wymiar domyślny pracy przejawia się w subiektywnym interpretowaniu przez pracowników tej wiedzy skodyfikowanej. „Ten drugi [wymiar domyślny – przyp. aut.], zawiera np. czynniki związane z przeszłością, wiedzą, wartościami, podejściem do pracy lub czynnikami emocjonalno-personalnymi.” (Ellström, 2010: 31). Poprzez interpretację zadań pracownicy czynią odstępstwa od przyjętych praktyk pracy, a to powoduje zmiany w praktyce. Aby z tych zmian mogła korzystać większa liczba osób, zmiany te mogą zostać skodyfikowane i w ten sposób stać się widocznym wymiarem pracy. Fakt, że te dwa wymiary pracy ciągle na siebie oddziałują, powoduje wytworzenie dwóch osobnych logik wewnątrz organizacji: logiki rozwoju i logiki produkcji. Logika rozwoju umożliwia kreowanie nowych rozwiązań na bazie interpretacji pracy przez pracowników oraz w efekcie – odstępstw od standardowych działań w procesie pracy. Logika produkcji – w formie powtarzalnych procesów i działań pracowników – stanowi fundament organizacji i umożliwia jej sprawne funkcjonowanie na co dzień.

Rysunek 2.2. Model współzależności procesu pracy oraz jego wpływ na logiki w organizacji



Źródło: za Ellström, P.E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 32.

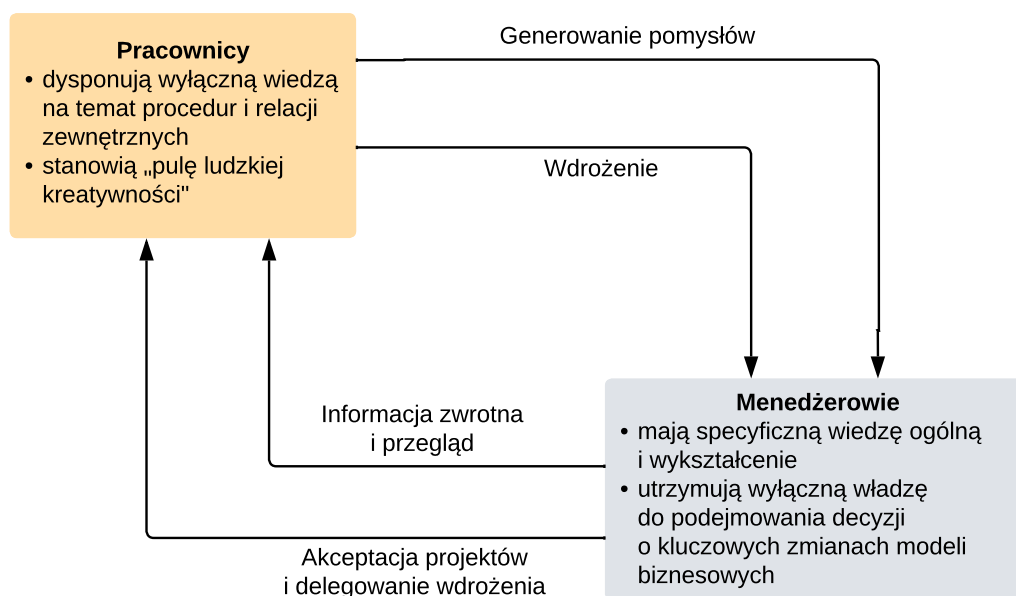
Równoległe do koncepcji Ellströma, w 2010 r. ukazała się publikacja Kestinga i Uhløia (2010), przedstawiająca ich perspektywę Innowacji Pracowniczej, zgodnie z którą źródłem innowacji jest luka wiedzy między zwykłymi pracownikami a menedżerami wyższego szczebla (*upper echelon*). Zwykli pracownicy są ekspertami w obszarze wiedzy operacyjnej, dotyczącej codziennych czynności w praktyce. Menedżerowie z kolei dysponują wiedzą o organizowaniu i współlistnieniu procesów w organizacji, która pozwala im na szersze spojrzenie oraz rozumienie uwarunkowań tych procesów. Ta luka wiedzy między zwykłymi pracownikami oraz menedżerami staje się źródłem dla tworzenia Innowacji Pracowniczej, przy czym każda grupa odgrywa inną rolę w tym procesie. Dzięki szerszej wiedzy o organizacji i przez wpływ na elementy sformalizowane menedżerowie

projektują programy umożliwiające zwykłym pracownikom tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej. W ramach tych programów pracownicy mają z kolei realny wpływ na działania operacyjne, poprzez wdrażanie oddolnych inicjatyw. Kesting i Uhløi (2010; 2012) nie zgadzali się jednak z Høyrupem (2010), że nowe rozwiązanie, które powstało jako efekt ciągłego udoskonalania (*CI – continuous improvement*), spełnia kryteria innowacji. Ich zdaniem usprawnienia wynikające z ciągłego rozwoju nie stanowią nowości, a nowość jest podstawową składową definicji innowacji w rozumieniu Schumpetera.

Nie ulega jednak wątpliwości, że menedżerowie oraz pracownicy niższego szczebla są od siebie współzależni. Ta współzależność znajduje wyraz także w procesie tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej, co ukazuje model Smith i in. (2012) przedstawiony na rysunku 2.3, ukazujący dwa zjawiska: lukę wiedzy oraz różne pozycje obu grup w decyzyjności i władzy.

Parę lat później Smith (2017) podważył dwa założenia dotyczące koncepcji EDI autorstwa Høyrupa (2010): 1) jej radykalny charakter oraz 2) podział na menedżerów i pracowników. Smith (2017) uznawał za Innowację Pracowniczą wyłącznie nowe rozwiązania o charakterze inkrementalnym. W koncepcji Høyrupa (2010) zakwestionował też podział na menedżerów oraz pracowników. Argumentował, że dla tworzenia Innowacji Pracowniczej ważna jest praca każdej osoby w organizacji, niezależnie od jej stanowiska czy charakteru zatrudnienia. Jako alternatywne pojęcie dla *Employee-Driven Innovation* Smith (2017) zaproponował *Worker-Driven Innovation* (WDI).

Rysunek 2.3. Model relacji pracowników i menedżerów w procesie Innowacji Pracowniczej



Źródło: Smith, P., Uhløi, J.P., Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 231.

Choć wymienione powyżej koncepcje różnią się w podejściach i definicjach, mają wspólny rdzeń – partycypację pracowników. W tabeli 2.2 zaprezentowałam zestawienie koncepcji innowacji z udziałem pracowników – różnice między nimi wynikają głównie ze sposobu tworzenia oraz źródeł innowacji.

Zestawiając powyższe koncepcje, można zauważyć różne rozłożenie akcentów. W koncepcji EDI Høyrupa (2010) źródłem Innowacji Pracowniczej jest wiedza i kreatywność pracowników. W koncepcji EDI Smitha i in. (2012) – dysproporcja między wiedzą i doświadczeniem pracowników dolnych szczebli a szczeblami menedżerskimi. Podstawę PBI (Ellström, 2010) stanowi oddziaływanie procesów pracy oraz logiki pracy w organizacji i związany z nimi proces uczenia się. WDI

natomiast (Smith, 2017) powstaje skutek oddolnych zbiorowych działań transformujących organizację dzięki procesom negocjacyjnym między pracownikami.

Tabela 2.2. Porównanie koncepcji innowacji z udziałem pracowników

Termin i autor	Employee-Driven Innovation – Høyrup (2010)	Practise-Based-Innovation – Ellström (2010)	Employee-Driven Innovation – Smith i in. (2012)	Worker-Driven-Innovation – Smith (2017)
Sposób powstawania innowacji	wiedza i kreatywność pracowników, które pozwalają tworzyć nowe rozwiązania	nowe połączenia znanych elementów, których nie zastosowano w praktyce	wrodzona niedoskonałość decyzji menedżerskich – luka między wiedzą „zwykłych” pracowników a menedżerami	powstaje ze starego sposobu pracy dzięki działaniom pracowników w procesie pracy
Charakter	inkrementalna lub radykalna	inkrementalna lub radykalna	radykalna	inkrementalna
Kierunek procesu	głównie oddolny	oddolny – alternatywa dla modelu odgórnego	oddolny oraz między granicami (departamenty, profesje)	stanowiska pracowników zakwestionowane jako czynnik różnicujący
Źródła	wiedza ekspercka, doświadczenie, pomysły i kreatywność pracowników	interakcje między sposobami pracy i logiki w organizacji w cyklicznym procesie uczenia się		Indywidualne praktyki inicjowane przez pracowników podlegające negocjacom

Źródło: opracowanie na podstawie Padzik-Wołos, A. (2020). Innowacja pracownicza–rozważania o współczesnym kontekście. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 82, 243–260, 247.

W przytoczonych w tabeli 2.2 koncepcjach trudno wskazać jednoznacznie tożsame obszary wspólne. Podobne podejście do wiedzy jako czynnika kluczowego prezentują Høyrup (2010) i Ellström (2010). Z kolei Ellström (2010) i Smith (2017) podobnie postrzegają praktyki pracowników. Na mapie pojęciowej daleko od siebie położone są koncepcje Høyrupa (2010) i Smitha (2017). Jedną z różnic jest rozumienie terminu „pracownik”, którego Smith (2017) nie definiuje jako osoby zatrudnionej w organizacji na umowę o stałym charakterze. Drugim wymiarem różnicującym koncepcje Høyrupa (2010) i Smitha (2017) jest charakter innowacji powstających w toku codziennej pracy, które Smith (2017) przyporządkowuje do innowacji stopniowych (inkrementalnych).

Innowacja Pracownicza a koncepcja ciągłego doskonalenia (*continuous improvement – CI*)

W organizacjach funkcjonują także rozwiązania o charakterze systemowym, które mają zaangażować pracowników w działalność innowacyjną. Często spotykane są rozwiązania takie jak systemy sugestii pracowniczych czy kaizen (Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Skorupińska, 2013; Soderquist i in., 2016; Motyka, 2017; Haapasaari i in., 2018; Bäckström, Lindberg, 2019). Te rozwiązania wiążą się często z kulturą ciągłego doskonalenia (Skorupińska, 2013; Soderquist i in., 2016; Haapasaari i in., 2018). W literaturze na temat zarządzania innowacjami w organizacji wspomina się także o koncepcji lean management, do realizacji której potrzebne są narzędzia wspomagające typu 5S czy kanban (Janiszewski, Siemieniuk, 2012). Kwestią dyskusyjną są relacje pomiędzy różnymi conceptami, np. lean management i kaizen. Niektórzy autorzy rozumieją kaizen jako „(...) warunek, względnie podstawę, implementacji innych narzędzi lean” (Czopek, Rynkar, 2019: 115).

W literaturze na temat innowacji (innowacji rozumianej jako zjawisko ogólne, nie Innowacji Pracowniczej) można natknąć się na dyskusję o relacji między kaizen i innowacją. „Termin wywodzący się z języka japońskiego, *kai* – zmiana, *zen* – na lepsze, oznacza proces ciągłego doskonalenia. Zmiany, których efektem jest ciągły rozwój, następują tzw. metodą małych kroków i bazują na kompetencjach wszystkich pracowników” (Czopek, Rynkar, 2019: 115). Naświetlono różne punkty widzenia na tę relację, w której *kaizen* można rozumieć na cztery sposoby (Shang,

2017). Po pierwsze, kaizen może być rodzajem innowacji, która pomaga zmieniać rutyny organizacyjne. Po drugie, za kaizen niektórzy uznają rodzaj innowacji innej niż pochodząca z działu R&D. Trzecie rozumienie kaizen wiąże go z ciągłą inkrementalną innowacją w skali całej organizacji. Czwarta perspektywa kaizen mówi o tym, że jest to innowacja na małą skalę – głównie w procesie produkcyjnym. Z przeglądu tych podejść można wywnioskować, że rozróżnienie pomiędzy kaizen a innowacją samą w sobie (nie Innowacją Pracowniczą) dotyczy bądź miejsca pochodzenia organizacji (dział R&D lub pracownicy spoza tego działu), bądź charakteru innowacji (inkrementalna, na małą skalę). Zauważono też inne rozróżnienie między kaizen a innowacją, które odwołuje się do koordynacji działań: „(...) jednym z problemów w zarządzaniu Kaizen i ciągłym doskonaleniu z perspektywy innowacji jest określenie zakresu koordynacji wymaganej do wdrożenia kaizen” (Iwao, 2015: 53). W tym podejściu elementem różnicującym koncepcję kaizen i innowacji (jako takiej) staje się skala działań wspierających wdrożenie. Jeszcze inna perspektywa ukazuje kaizen jako element antycypacyjnego zarządzania zmianą metodą małych kroków, która wpisuje się w obszar organizacyjnego uczenia się (Siuta-Tokarska, 2011). Relacje między Innowacją Pracowniczą a ciągłym doskonaleniem przedstawiam w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Relacje między koncepcją ciągłego doskonalenia a Innowacją Pracowniczą

Źródło	Ciągłe doskonalenie (<i>continuous improvement</i> – CI) a Innowacja Pracownicza
Høyrup (2010)	Innowacja Pracownicza może zawierać się w CI, bo suma małych usprawnień może skutkować radykalnymi innowacjami w długim terminie
Kesting, Uhløi (2010)	Rozgraniczenie na poziomie koncepcyjnym – Innowacja Pracownicza o nie CI, ponieważ rozwiązania z obszaru CI nie wpisują się w kryterium nowości
Rocha (2010)	Innowacja Pracownicza jako ciągłe udoskonalanie produkcji i procesów
Soderquist, i in. (2016)	CI służy głównie zbieraniu pomysłów pracowniczych, które wdrażają później eksperci
Voxted (2018)	CI nie daje takiej swobody kreowania nowych rozwiązań jak Innowacja Pracownicza
Haapasaari i in. (2018)	CI jako narzędzia angażowania pracowników w rozwój programów Innowacji Pracowniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu przedmiotu zawartego w tabeli.

Na bazie tabeli 2.3 można odnotować trzy podejścia do relacji między ciągłym doskonaleniem a Innowacją Pracowniczą:

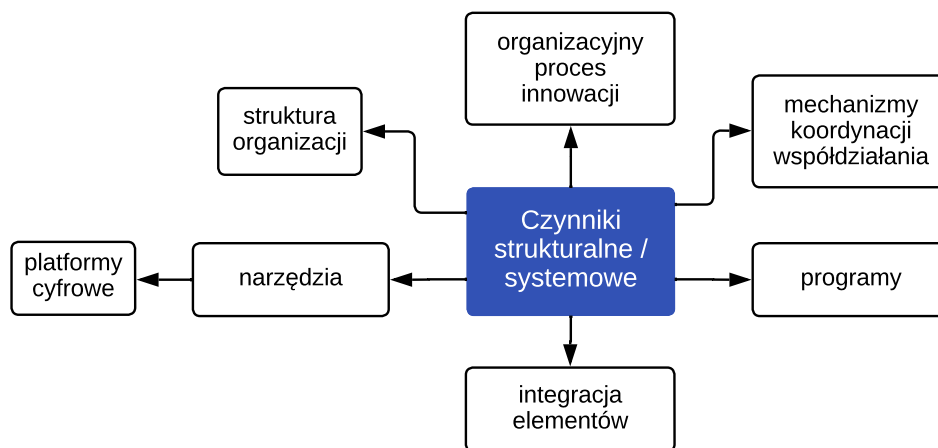
- 1) szukanie części wspólnych – ciągłe doskonalenie zawiera się w Innowacji Pracowniczej,
- 2) rozgraniczanie ciągłego doskonalenia od Innowacji Pracowniczej – ciągłe doskonalenie wyklucza przynależność do zbioru Innowacji Pracowniczej,
- 3) ciągłe doskonalenie jako element funkcjonalny, służący zbieraniu pomysłów i budowaniu angażowania pracowników.

Różnice między Innowacją Pracowniczą a ciągłym doskonaleniem mogą istnieć także w stopniu uregulowania procesów i aktywności, na co zwrócił uwagę Voxted (2018: 7): „Podejścia do zarządzania, takie jak TQM i Lean production, również pozwalają na partycypację, ale nie z taką samą swobodą tworzenia nowych rozwiązań, jak employee-driven innovation” [EDI – przyp. aut.]. Systemy zapewniania jakości czy „zwinnej” produkcji bazują na ściśle uregulowanych procesach i działaniach pracowników. Sposób zaprojektowania tych systemów nie umożliwia pracownikom swobodnego inicjowania działań w celu ustanowienia własnych ścieżek procesowych, jak ma to miejsce w Innowacji Pracowniczej.

2.4. Uwarunkowania Innowacji Pracowniczej

Istnienie Innowacji Pracowniczej w organizacji nie byłoby możliwe bez zapewnienia rozwiązań systemowych. Struktura organizacyjna tworzy ogólną ramę, która rzutuje na procesy decyzyjne i możliwości działań pracowników (Gadomska-Lila, 2011; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2016; Soderquist i in., 2016; Motyka, 2017; Rojek, 2017), a także na organizacyjny proces innowacji (Janiszewski, Siemieniuk, 2012). Czynnikiem systemowym są także istniejące w organizacji mechanizmy koordynacji współdziałania (Bal-Woźniak, 2013). Kolejnym znaczącym elementem dla Innowacji Pracowniczej jest istnienie Programów Innowacji Pracowniczej, które stanowią organizacyjne ramy działania pracowników (Borkowska, 2014; Wihlman i in. 2014; Tirabeni i in., 2016). Wsparciem systemowym są także narzędzia umożliwiające realizację Innowacji Pracowniczej (Mrówka, 2010; Janiszewski, Siemieniuk, 2012), a wśród nich – platformy cyfrowe (Soderquist i in., 2016; Renkema, 2018; Bäckström, Lindberg, 2019; Reibenspiess i in., 2022) czy *cloud computing* (Saratchandra i in., 2022). Rysunek 2.4 obrazuje zagregowane zestawienie czynników systemowych warunkujących Innowację Pracowniczą, zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu.

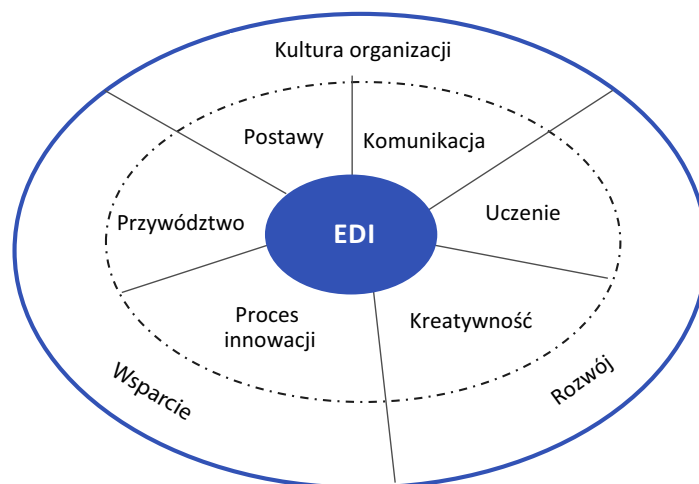
Rysunek 2.4. Czynniki systemowe warunkujące Innowację Pracowniczą



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gadomska-Lila (2011); Janiszewski, Siemieniuk (2012); Bal-Woźniak (2013); Borkowska (2014); Gressgård i in. (2014); Kraśnicka, Wronka-Pośpiech (2014); Wihlman i in. (2014); Soderquist i in. (2016); Tirabeni i in. (2016); Motyka (2017); Rojek (2017); Renkema (2018); Bäckström, Lindberg (2019), Reibenspiess i in. (2022), Saratchandra i in. (2022).

Systemowe podejście do Innowacji Pracowniczej można uwidocznnić w postaci ekosystemu, np. w modelu Wihlman i in. (2014) w obszarze usług socjalnych. Ekosystem na rysunku 2.5. ukazuje czynniki na różnych poziomach organizacji – od indywidualnego do organizacyjnego. W ekosystemie dla sektora usług socjalnych zidentyfikowano trzy zagregowane konstrukty: 1) kulturę organizacyjną, 2) wsparcie i 3) rozwój, a w ramach każdego z nich wydzielono dwa podobszary (rysunek 2.5). W obszarze kultury organizacyjnej wydzielono dwa subczynniki: 1a) komunikację, która powinna „skracać dystans” w dyskusjach na temat innowacji oraz 1b) postawy badanych pracowników, w tym m.in.: profesjonalizm, wysokie zaangażowanie oraz chęć ulepszania organizacji). W obszarze *wsparcia* zidentyfikowano dwa subczynniki: 2a) przywództwo menedżerów oraz 2b) proces Innowacji Pracowniczej rozumiany jako rozwiązania strukturalne. Czynnikiem wsparcia jest informowanie o przebiegu procesu, gdyż brak informacji zwrotnej dla pracowników, jakie powinni podjąć działania w związku z inicjatywą, osłabia efekty Programów Innowacji Pracowniczej. W obszarze rozwoju organizacji wyodrębniono dwa subczynniki: 3a) uczenie się oraz 3b) kreatywność. Modelu Wihlmana i in. (2014) nie można traktować jako uniwersalny, ponieważ autorzy założyli, że odbiorcy usług socjalnych będą przykładać większe znaczenie do elastycznych niż standardowych rozwiązań.

Rysunek 2.5. Ekosystem Innowacji Pracowniczej w usługach socjalnych

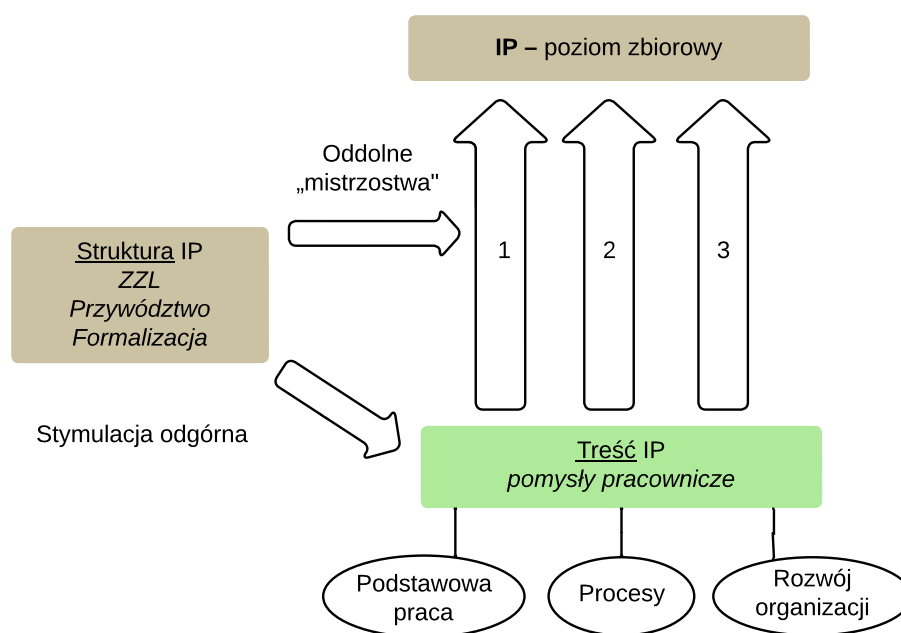


Źródło: Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 172.

W obszarze badań nad Innowacją Pracowniczą z perspektywy procesowej pojawiły się pytania o to, jak w procesie Innowacji Pracowniczej przechodzi się od innowacyjnego zachowania pracowników (*innovative work behaviour* – IWB) do innowacji na poziomie organizacji oraz jaka jest w tym procesie rola praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Próbą odpowiedzi na to pytanie jest model koncepcyjny Renkema (2018) na rysunku 2.6.

Zgodnie z modelem Renkema (2018) pracownicy kierują przepływem pomysłów przez poziomy organizacji, jednak sam proces zależy od relacji między trzema składowymi systemami: 1) treścią Innowacji Pracowniczej (indywidualnymi pomysłami), 2) strukturą Innowacji Pracowniczej (praktykami ZZL, przywództwem i formalizacją) oraz 3) Innowacją Pracowniczą jako wynikiem działań kolektywnych.

Rysunek 2.6. Model koncepcyjny Innowacji Pracowniczej jako procesu



Źródło: za Renkema, M. (2018). *Innovating HRM for Employee-Driven Innovation: A Multilevel Perspective*. [PhD Thesis – Research UT, graduation UT, University of Twente]. University of Twente, 152.

Czynniki wspierające Innowację Pracowniczą

W przeważającej części badań nad Innowacją Pracowniczą koncentrowano się na czynnikach, które ją warunkują. W badaniach czynników odnoszono się do Innowacji Pracowniczej jako ogólnego fenomenu lub do kultury innowacyjności organizacji i nie analizowano tych czynników pod kątem etapów procesu Innowacji Pracowniczej.

W literaturze przedmiotu istnieje duża różnorodność czynników warunkujących Innowację Pracowniczą. W tej monografii podzieliłam je na kategorie w dwóch wymiarach: 1) na poziomie, którego dotyczy czynnik oraz 2) kierunku działania czynnika (wspierającym lub utrudniającym).

Tabela 2.4 zawiera zestawienie czynników wspierających Innowację Pracowniczą w podziale na poziom indywidualny oraz organizacji. Dodatkowo zróżnicowałam poziom indywidualny, wyodrębniając poziom menedżerów lub pracowników niebędących menedżerami.

Tabela 2.4. Czynniki lub działania wspierające Innowację Pracowniczą

Poziom czynnika	Czynniki lub działania wspierające Innowację Pracowniczą
indywidualny – pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie i osobista motywacja pracowników (Soerensen, Wandahl, 2013; Borkowska, 2014; Amabile, Pratt, 2016; Voxted, 2018), • zachowania innowacyjne (Soerensen, Wandahl, 2013), • kompetencje i wiedza pracowników (Kesting, Ulhøi, 2010; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014; Voxted, 2018), • postrzeganie przez pracowników wsparcia dla innowacji (Segarra-Ciprés, 2019), • różnice w pomysłach i rozwiązywaniu problemów (Ellström, 2010), • umiejętność nawiązywania sojuszy i przekonywania (Teglborg-Lefèvre, 2010)
indywidualny – kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności ogólne (Rojek, 2017), • zaangażowanie, entuzjazm i wspieranie załogi (Motyka, 2017; Renkema, 2018, Voxted, 2018), • konsultacje indywidualne z pracownikami (Skorupińska, 2013), • postawy liderów: inicjatywa, współpraca, zaangażowanie, kreatywność i odpowiedzialności (Gadomska-Lila, 2011; Strumińska-Kutra, Rok, 2016; Renkema, 2018; Voxted, 2018) • potrzeba autonomii i przywództwa (Echebiri, 2020)
Organizacyjny – firma	<ul style="list-style-type: none"> • czas na refleksję i dialog (Wihlman i in., 2014), szczególnie dla zespołów innowacyjnych (Motyka, 2017), • wspieranie zaangażowania emocjonalnego pracowników oraz autonomia w pracy (Borkowska, 2014; Szelągowska-Rudzka, 2016), • nieformalne procesy organizacyjne (Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014), • organizacja pracy i relacje między pracownikami (Strumińska-Kutra, Rok, 2016), • zarządzanie innowacjami analogicznie do zarządzania projektami (Soerensen, Wandahl, 2013), • kontakty i dzielenie się wiedzą (Soerensen, Wandahl, 2013; Vagn, 2016), w tym stałe konsultacje grupowe – koła jakości (Skorupińska, 2013; Szelągowska-Rudzka, 2016), • nastawienie na długoterminowe efekty (Bäckström, Lindberg, 2019) i ciągłość działania (Vagn i in., 2016), • udostępnianie zasobów (Høyrup, 2010; Lukes, Stephan, 2017) lub narzędzi (Ciriello i in., 2016; Soderquist i in., 2016) • kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności (Høyrup, 2010; Mrówka, 2010; Gadomska-Lila, 2011; Janiszewski, Siemienuk, 2012; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014; Gałek, Prokopowicz, 2017; Motyka, 2017) i uczeniu się (Ellström, 2010), • poczucie sprawczości (<i>empowerment</i>) (Echebiri, 2020), • formalizacja procesu innowacji (Voxted, 2018, Segarra-Ciprés, 2019), • praktyki ZZL (Renkema, 2018)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu zawartego w tabeli.

Wśród czynników indywidualnych wspierających Innowację Pracowniczą można wymienić umiejętności, kompetencje, ale także działania i postawy pracowników (np. konsultacje, budowanie sojuszy). Znaczenie mają też indywidualne postawy pracowników (motywacja) i menedżerów (angażowanie pracowników, współpraca). Dla pracowników liczy się realne wsparcie ze strony organizacji (Segarra-Ciprés, 2019).

Mimo że inicjatorem pomysłu Innowacji Pracowniczej jest jednostka, o funkcjonowaniu takiej innowacji przesądzają działania zbiorowe – na poziomie zespołów lub organizacji (Gadomska-Lila, 2011). Praca zespołowa umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez tworzenie nowej unikalnej wiedzy (Marin-Garcia, Zarate-Martinez, 2007). Praca zespołowa sprzyja wdrażaniu Innowacji Pracowniczej w organizacji (Kristiansen, Bloch-Poulsen, 2010; Poksinska, Swartling, 2011; Gadomska-Lila, 2011; Skorupińska, 2013; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014). Zbiorowe działania pracowników w usprawnianiu tworzą wartość dla organizacji w obszarach m.in. przepływu i jakości pracy (Kristiansen, Bloch-Poulsen, 2010).

Czynniki na poziomie organizacji są różnorodne. Część z nich wpisuje się w rozwiązania o charakterze systemowym, takie jak: zarządzanie Innowacją Pracowniczą, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi czy formalizacja procesu Innowacji Pracowniczej. Inne czynniki wiążą się z dostępnością zasobów, w tym wiedzy czy narzędzi do zarządzania, ale także w postaci czasu na refleksję i dialog (Wihlman i in., 2014). W części badań wskazuje się kulturę organizacyjną jako warunek funkcjonowania innowacyjności pracowników (Høyrup, 2010; Mrówka, 2010; Gadomska-Lila, 2011; Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014; Gałek, Prokopowicz, 2017; Motyka, 2017). Na tym tle wyróżnia się poczucie sprawczości (*empowerment*) pracowników w organizacji (Echebiri, 2020).

Czynniki utrudniające Innowację Pracowniczą

Czynnikom utrudniającym Innowację Pracowniczą poświęcono w literaturze przedmiotu mniej miejsca niż czynnikom ją wspierającym. W tabeli 2.5 zebrałam czynniki lub działania, które zostały wskazane w literaturze jako utrudniające proces Innowacji Pracowniczej na poziomie indywidualnym oraz organizacji.

Tabela 2.5. Działania lub czynniki utrudniające IP

Poziom analizy	Czynniki lub działania utrudniające
indywidualny – pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • zestaw obaw, w tym: strach przed błędami, niechęć do dodatkowej pracy, niskie zaufanie do przełożonych, konformizm (Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Strumińska-Kutra, Rok, 2016, Motyka, 2017), • słabe umiejętności analityczne i kompetencje (Kesting, Ulhøi, 2010), • brak poczucia wspólnej własności (<i>shared ownership</i>) (Vagn i in., 2016), • brak poczucia wsparcia ze strony menedżerów (Voxted, 2018), • konieczność wyboru między potrzebami klientów a celami organizacji (Wihlman i in., 2014), • duża liczba stresorów w codziennej pracy (Janiszewski, Siemieniuk, 2012), • uprzedzenia i własne przekonania odnośnie do ról pracowników na różnych szczeblach organizacji (Vagn i in., 2016)
indywidualny – kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> • brak jasnych czynników oceny pomysłów (Motyka, 2017), • brak szacunku dla dokonań poprzedników i brak ciągłości zarządzania (Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Janiszewski, Krasiński, 2017), • autorytarny styl zarządzania (Strumińska-Kutra, Rok, 2016)
organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • krótkoterminowa perspektywa – zysków (Bäckström, Lindberg, 2019), • brak zasobów (Bratnicka, Dyduch, 2014; Renkema, 2018; Bäckström, Lindberg, 2019), w tym brak czasu (Bäckström, Lindberg, 2019), co wynika m.in. z podziału i organizacji pracy (Voxted, 2018), • braki w komunikacji (Wihlman i in., 2014) oraz informacji – o wcześniejszych rozwiązaniach (Skorupińska, 2013), o przebiegu IP (Renkema, 2018), • niejasny system oceny pomysłów (Ciriello i in., 2016), • nadmierna formalizacja (Renkema, 2018) lub strukturyzacja procesu (Teglborg-Lefèvre, 2010), • niedostatki wiedzy w organizacji (Kesting, Ulhøi, 2010; Renkema, 2018), • silna hierarchiczność (Strumińska-Kutra, Rok, 2016), • czynniki kulturowe (Ellström, 2010; Janiszewski, Siemieniuk, 2012), w tym brak władzy dla pracowników w procesie innowacji (Voxted, 2018)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu zawartego w tabeli.

Jako kluczowe czynniki (czyli wspomniane częściej niż w pojedynczych badaniach) wskazałabym dwa na poziomie organizacji: (1) brak zasobów oraz (2) braki w komunikacji. Wśród czynników

indywidualnych istotne wydają się obawy i przekonania pracowników, ale także na odczuwany przez nich brak poczucia wspólnoty i wsparcia do działania na rzecz Innowacji Pracowniczej.

2.5. Etapy procesu Innowacji Pracowniczej

W procesie Innowacji Pracowniczej badacze odnosili się do dwóch głównych etapów: tworzenia (generowanie i ocena pomysłów) oraz wdrażania innowacji (Voxted, 2018; Opland i in., 2023; Manfrini i in., 2024; Mosleh i in., 2024). Na etapie tworzenia pracownicy generują pomysły na rozwiązanie istniejących problemów lub proponują nowe sposoby usprawnienia swojej pracy (Voxted, 2018; Echebiri i in., 2020). Na etapie wdrażania pracownicy mają za zadanie implementację pomysłu i doprowadzenie do jego używania.

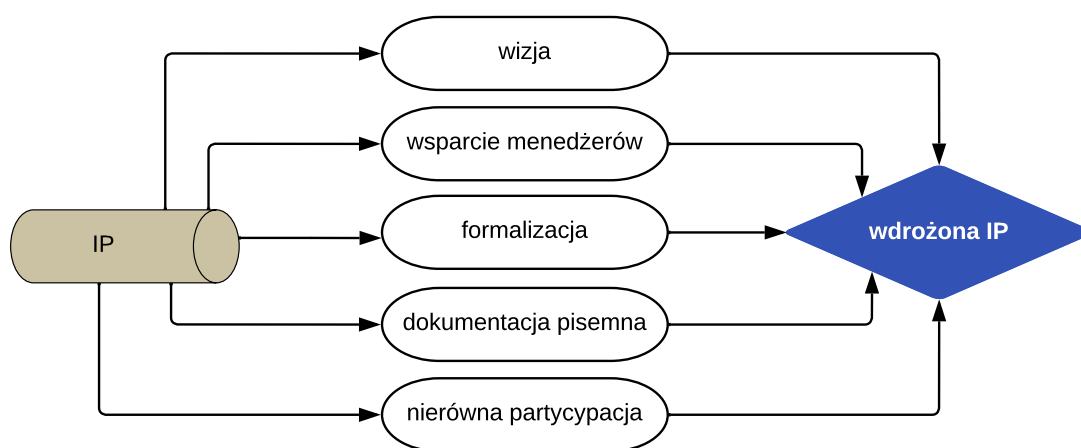
W badaniach Innowacji Pracowniczej mniej uwagi poświęcano etapowi wdrażania niż tworzenia. Nieliczni badacze (m.in. Haapasaari i in., 2018; Voxted, 2018) koncentrowali się na przebiegu procesu od pomysłu do wdrożenia Innowacji Pracowniczej. Ze względu na złożoność zjawisk w organizacji oraz charakter Innowacji Pracowniczej opisanie tego procesu z uwzględnieniem czynników w nim obecnych oceniano jako trudne zadanie badawcze (Haapasaari i in., 2018).

Jednak w badaniu typu *action research*⁴ Voxted (2018) opisał pięć czynników niezbędnych w procesie od inicjatywy do wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Wśród nich znalazły się:

- wizja,
- wsparcie menedżerów,
- formalizacja,
- dokumentacja pisemna,
- nierówna partycypacja.

Rysunek 2.7 przedstawia te czynniki; nie są one uszeregowane według określonego kryterium⁵.

Rysunek 2.7. Czynniki warunkujące proces od pomysłu do wdrożonej Innowacji Pracowniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4–5), 471–488.

⁴ Badanie miało formę szkolenia dla pracowników, w którym autor pełnił funkcję trenera, jednocześnie prowadząc badania. „Celem programu szkoleniowego było wprowadzenie EDI oraz nauczenie uczestników narzędzi i metod wdrażania ich innowacyjnych pomysłów. W trakcie programu pracownicy opracowali konkretne projekty usprawnień w firmie, w tym plany działania dotyczące realizacji projektów” (tłumaczenie za: Voxted, 2018: 7).

⁵ Voxted (2018) przedstawił czynniki w formie opisowej, nie prezentując ich w formie modelu ani nie ustalając ich kolejności pod względem ważności dla procesu.

Czynniki na rysunku 2.7 mogą mieć różne znaczenie, dlatego ważnym elementem było ich doprecyzowanie w kontekście badanej organizacji. Opisy powyższych czynników zebrałam w tabeli 2.6.

Zestawienie w tabeli 2.6 uznałam za istotne w kontekście poszerzenia wiedzy na temat Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Opis czynnika w kontekście Programu Innowacji Pracowniczych pozwala lepiej rozumieć uwarunkowania wdrażania Innowacji Pracowniczej, jednak należy pamiętać, że są one ograniczone do pojedynczej organizacji, a znaczenie czynników będzie związane z kontekstem organizacji.

Tabela 2.6. Opisy czynników obecnych w procesie od pomysłu do wdrożonej Innowacji Pracowniczej

Czynnik i wniosek	Manifestacja czynnika /opis
Organizacja potrzebuje jasnej wizji innowacji pracowniczych	„wyjaśnienie, w jaki sposób projekt przyczynił się do realizacji wizji »lepszego przepływu produkcji«” (Voxted, 2018: 478).
IP wymaga wsparcia ze strony kierownictwa/menedżerów	„Przedstawiciel pracowników powtórzył, że aktywny udział kierownika produkcji był bardzo motywujący do uczestnictwa, ale że ma nadzieję, że projekty będą traktowane poważnie. Było to odniesienie do wcześniejszych złych doświadczeń, gdy zabrakło działań” [mimo deklaracji – przyp. aut.] (Voxted, 2018: 479).
IP potrzebuje formalnej organizacji	„(...) plan lub opis tego, jak projekt powinien być zorganizowany i następnie wdrożony w firmie. Te plany obejmowały harmonogram realizacji, uczestników zespołów projektowych oraz informacje o osobie odpowiedzialnej za postęp w projekcie (kierownik projektu)” (Voxted, 2018: 480).
W procesie rozprzestrzeniania IP potrzebna jest dokumentacja pisemna	„Uczestniczyłem i robiłem notatki w zespołach, które tworzyły projekty; Uczestnicy zostali poproszeni o zapisanie słów kluczowych; rozmawiałem z pracownikami na temat zawartości projektów. Procedura była taka, że zespoły otrzymały mój zarys projektu do przeglądu i zatwierdzenia go przed przedstawieniem go kierownictwu i pozostałym uczestnikom programu szkoleniowego”. (Voxted, 2018: 481).
Organizacje powinny zaakceptować nierówny poziom partycypacji pracowników w procesie tworzenia i wdrażania IP	„Obserwacja procesu AR [action research – przyp. aut.] i obciążenia pracą pracowników w zespołach projektowych wykazała, że wkład pracowników [w ten proces – przyp. aut.] był zupełnie inny [zróżnicowany – przyp. aut.]. Między pięcioma projektami występowały ogromne różnice w motywacji i wysiłku pracowników” (Voxted, 2018: 482).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4–5), 471–488.

W czasie pisania monografii wspomniana publikacja Voxteda (2018) była jedynym znanym mi opracowaniem, w którym zaakcentowano dwie kwestie. Po pierwsze, punktem centralnym badań uczyniono wdrożenie Innowacji Pracowniczej. Tym samym poszerzono perspektywę badań nad Innowacją Pracowniczą, wychodząc poza analizy etapów początkowych, czyli: tworzenia pomysłów, ich zbierania oraz selekcji. Po drugie, zidentyfikowano konkretne czynniki warunkujące wdrożenie Innowacji Pracowniczej w danej organizacji.

2.6. Innowacja Pracownicza – podsumowanie

W monografii określiłam Innowację Pracowniczą jako zjawisko spełniające równocześnie trzy warunki:

- bazowanie na partycypacji tzw. zwykłych pracowników – nieprzypisanych formalnie do obszaru innowacji,
- oddolny proces tworzenia innowacji – pomysły i inicjatywy pochodzą od zwykłych pracowników,
- aktywne uczestnictwo zwykłych pracowników w całym procesie Innowacji Pracowniczej, tzn. zarówno w jej tworzeniu, jak i wdrażaniu. Jest to aspekt, który odróżnia Innowację Pracowniczą od systemów sugestii pracowniczych, gdzie pracownicy są aktywni tylko w fazie tworzenia pomysłów.

W literaturze przedmiotu dyskutuje się nad różnicami między Innowacją Pracowniczą a *kaizen*, *lean management* czy *continuous improvement* (CI). W zależności od perspektywy badawczej podkreśla się na tym polu różnice lub punkty wspólne, co powoduje, że Innowacja Pracownicza bądź wpisuje się w obszar CI, bądź też jest z niego wykluczana. Na zjawisko Innowacji Pracowniczej wpływają uwarunkowania organizacji – przede wszystkim kultura organizacyjna wspierająca współpracę, wymianę wiedzy oraz aktywną partycypację bezpośrednią pracowników.

Uwarunkowania Innowacji Pracowniczej przypisywano do różnych poziomów organizacji: indywidualnego (pracowników i menedżerów), grupowego i organizacyjnego. Na poziomie organizacyjnym jako istotny czynnik wspierający eksponowano kulturę organizacji, a w szczególności – wsparcie kierownictwa oraz menedżerów najwyższych szczebli. Wsparcie to musiało przejawiać się nie tylko zapewnianiu pracownikom warunków i zasobów, ale i we własnych postawach i proaktywnych działaniach przełożonych. Takie warunki tworzyły atmosferę czy też klimat sprzyjający innowacyjności. Te czynniki udało się wydobyć na światło dzienne głównie w badaniach jakościowych, dzięki wypowiedziom rozmówców.

W aspekcie wdrażania Innowacji Pracowniczej zidentyfikowano pięć kluczowych czynników (Voxted, 2018), które należały do różnych obszarów organizacji:

- 1) wizja,
- 2) wsparcie menedżerów,
- 3) formalizacja,
- 4) pisemna dokumentacja w procesie przekazywania innowacji,
- 5) nierówna partycypacja pracowników.

Trzeba jednak pamiętać, że wspomniane wyniki badań odnoszą się do pojedynczego studium przypadku.

Rozdział 3

Rutyna organizacyjna w kontekście innowacji

3.1. Pojęcie i konceptualizacje Rutyny Organizacyjnej

Pojęcie „rutyna” ma w języku potocznym konotacje pejoratywne. Wskazuje na to definicja z internetowego serwisu Wielkiego Słownika Języka Polskiego. Zgodnie z nim rutyna to: „uczucie nudy i monotonii związane z ciągłym wykonywaniem tych samych czynności opartych na ustalonych schematach i brakiem zmian”¹. W internetowej wersji Słownika Języka Polskiego rutyna została opisana jako zjawisko o częściowo pejoratywnym zabarwieniu: „skłonność do działania według utartych wzorów; szablonowość, schematyczność”². Najbliższa biznesowi jest definicja, eksponująca rutynę jako „umiejętności zdobyte w wyniku długotrwałego i regularnego wykonywania jakiejś czynności”³.

W organizacjach badano rutyny na poziomie jednostek, tj. w odniesieniu do pracowników. Badaczy interesowało m.in. to, czy rutyny funkcjonujące na poziomie organizacji (tzw. rutyny organizacyjne) są sumą rutyn poszczególnych pracowników. Hodgson (2009: 3) odpowiedział na to pytanie następująco: „Ale rutyny nie odnoszą się po prostu do nawyków wspólnych dla wielu osób w organizacji lub grupie. Gdyby tak było, nie byłoby potrzeby stosowania dodatkowej koncepcji rutyny. Rutyny nie dają się sprowadzić do samych przyzwyczajzeń: są to organizacyjne metanawyki – istniejące na podłożu jednostek przyzwyczajonych do struktury społecznej”. W organizacjach rozróżnia się więc rutynę indywidualną i Rutynę Organizacyjną. Rutyna Organizacyjna bazuje na interakcjach między pracownikami, którzy wspólnie tworzą pewien wzorzec działania (Pentland, Feldman, 2005). Rutyna Organizacyjna nie jest samym zachowaniem pracownika, lecz zdolnością różnych osób do odtwarzania określonych wzorców zachowania w reakcji na określone sygnały (Hodgson, 2009). Można to wyjaśnić za pomocą przykładu: „Weźmy pod uwagę firmę, w której wszyscy pracownicy i menedżerowie pracują tylko między 9:00 a 17:00. Podczas tego dnia roboczego można aktywować wiele rutynowych czynności organizacyjnych. W innych przypadkach firma jest nieaktywna. Ale rutyny nie znikają o 17:00 i pojawiają się tajemniczo następnego dnia. Rutyny jako zdolności

¹ https://wsjp.pl/index.php?id_hasla=4770&id_znaczenia=4904853&l=7 (dostęp: 14.10.2020).

² <https://sjp.pl/Rutyna> (dostęp: 14.10.2020).

³ Tamże.

funkcjonują tak długo, jak długo jednostki [pracownicy – przyp. aut.] mają zdolność i chęć do ponownej współpracy w tym samym kontekście. Z zastrzeżeniem tego warunku rutyny mogą zostać uruchomione następnego dnia przez odpowiednie bodźce” (Hodgson, 2009: 4–5).

W literaturze funkcjonuje wiele metafor i definicji Rutyny Organizacyjnej, ale niniejsza monografia bazuje na konceptualizacji, zgodnie z którą Rutynę Organizacyjną: „(...) można zdefiniować jako powtarzające się, rozpoznawalne wzorce współzależnych działań wykonywanych przez wielu aktorów” (Feldman, Pentland, 2003: 96). Koncepcja ta ukazuje znaczenie realizatorów działań, a także ich wzajemną zależność w sieci organizacyjnej. Rutyna Organizacyjna musi spełniać trzy wspólne kryteria: powtarzalności, wzorca i współzależności aktorów. Rutyna Organizacyjna musi być powtarzalna – pojedyncze powtarzalne działania, w których nie można wyodrębnić wzorca, nie stanowią Rutyny Organizacyjnej. Na wzorec działań składają się poszczególne zdarzenia funkcjonalne (*functional events*) – najmniejszą jednostką zdarzenia jest określone działanie między dwoma wykonawcami (*actants*) (Pentland, Feldman, 2008). Aspekt współzależności wskazuje, że działania aktorów są powiązane, ze względu na ograniczenia niezależności jednostek przez zbiorowy charakter pracy.

Istnieją dwa główne powody, dla których wybrałam definicję Feldman i Pentlanda (2003). Po pierwsze, jej autorzy skierowali uwagę na wykonawców (aktorów) i ich siłę sprawczą (*agency*)⁴. Po drugie, do konceptualizacji Feldman i Pentlanda (2003) odwoływało się wielu badaczy. Część z nich określiła tę koncepcję jako fundamentalną dla badań Rutyny Organizacyjnej (Howard-Grenville, Rerup, 2017).

Ewolucja rozumienia Rutyny Organizacyjnej

W literaturze przedmiotu nie ma konsensusu co do kwestii autorstwa Rutyny Organizacyjnej. Jak zauważył Iwao (2015: 280): „Co do pierwszego badacza, który zaproponował koncepcję rutyny organizacyjnej, niektórzy (np. Fujimoto, 1999) twierdzą, że byli to Nelson i Winter (1982); inni (np. Nelson, Winter, 1982) mówią, że byli to March i Simon (1958) lub Simon (1947); i jeszcze inni (np. Feldman, Pentland, 2003; Simon, 1947) twierdzą, że to Stene (1940)”.

Początkowe opracowania na temat Rutyny Organizacyjnej bazowały na metaforach. Metafory te odnosiły się do różnych obszarów, co obrazuje tabela 3.1. Wśród tych obszarów znalazły się także nawiązania do nauki, m.in. biologii czy nauk komputerowych.

Tabela 3.1. Określenia i metafory Rutyny Organizacyjnej

Autor	Określenie Rutyny Organizacyjnej
Stene, 1940	automatyczne zwyczaje
March, Simon, 1958	programy komputerowe
Cyert, March, 1963	podstawowa jednostka procesów decyzyjnych
Nelson, Winter, 1982	materiał genetyczny
Baum, Singh, 1994	byty genealogiczne tworzące hierarchię
Pentland, Reuter, 1994	gramatyka organizowania (działań)
Becker i in., 2005	podobne do genów (mogą mutować)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Feldman, M. S., Rafaeli, A. (2002). Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309–331; Feldman, M.S., Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.

⁴ Odwołano się do publikacji Feldman i Pentlanda z 2003 r., w której nie rozróżniali między aktorami i aktantami. To rozróżnienie pojawiło się w późniejszej publikacji, z 2012 roku.

We wczesnej definicji Rutyny Organizacyjnej eksponowano: „(...) część działań organizacji, która stała się zwyczajem z powodu powtarzalności i która jest stosowana regularnie bez szczególnych wytycznych czy bez szczególnego nadzoru ze strony jakiegokolwiek członka organizacji” (Stene za: Iwao, 2015: 283). W definicji tej odnaleźć można zarówno powtarzalność, jak i automatyzm działania, w oderwaniu od człowieka i jego sprawczości. Popularność zyskał też pogląd Nelsona i Wintera (1982) na organizację jako zestaw Rutyn Organizacyjnych ulegających ewolucyjnym zmianom (Zollo, Winter, 1999).

Szerszą definicję Rutyn Organizacyjnych prezentowali Levitt i March (1988: 320), dla których były to: „(...) formy, zasady, procedury, konwencje, strategie i technologie, wokół których zbudowane są organizacje i dzięki którym działają. Obejmuje również [pojęcie „rutyny” – przyp. aut] strukturę przekonań, ramy, paradygmaty, kody, kultury i wiedzę, które wspierają, opracowują i zaprzeczają formalnym rutynom”. Levitt i March (1988) uwzględnili w swoim podejściu aspekty związane z ludźmi – ich przekonaniami oraz normami społecznymi. Autorzy zwracali uwagę, że Rutyna Organizacyjna łączy się z uczeniem organizacyjnym (*organizational learning*), które łączy lekcje z historii organizacji z jej bieżącą działalnością i powoduje, że Rutyna Organizacyjna staje się formą przechowywania pamięci organizacji.

Iwao (2015) podważył założenia Nelsona i Wintera (1982) dotyczące organizacji jako zestawu ewoluujących Rutyn Organizacyjnych. Wskazał on trzy aspekty Rutyny Organizacyjnej: 1) wielość Rutyn Organizacyjnych w organizacji, 2) zamierzone działania ludzi w obszarze Rutyny Organizacyjnej oraz 3) trudności w adaptacji Rutyny Organizacyjnej z innej organizacji. Iwao (2015) zwrócił uwagę na fakt, że aktorzy w organizacji działają w sposób zamierzony, a nie tylko automatycznie odtwarzają rutyny.

Rozwój badań teoretycznych oraz empirycznych doprowadził do zróżnicowania podejść dotyczących natury i roli Rutyny Organizacyjnej w organizacji. W części badań funkcjonowała ona jako synonim niezmiennych praktyk w organizacji. W pierwszej perspektywie badawczej ukazywano Rutynę Organizacyjną jako stabilizator organizacji (np. Nelson, Winter, 1982; Levitt, March, 1988; Salvato, Rerup, 2011). We wczesnych pracach badawczych pomijano aspekt sprawczości aktorów i ich celowych działań, np. dla określania przydatności rozwiązania do osiągnięcia celów organizacji (Zollo, Winter, 1999). W innej części badań zauważono, że Rutyna Organizacyjna jest zdolnością organizacji, jednak jej realizacja zależy od aktorów organizacyjnych. W tym podejściu założono, że pracownicy zmieniają Rutynę Organizacyjną i umożliwiają ewolucję organizacji (Feldman, Pentland, 2003). Przez działania ludzkie – element sprawczy (*agency*), zaczęto patrzeć na Rutynę Organizacyjną jako na zjawisko dynamiczne i zmieniające organizację. W tym nurcie Rutynę Organizacyjną zdefiniowano jako: „(...) powtarzające się wzorce zachowania wielu członków organizacji zaangażowanych w wykonywanie zadań organizacyjnych” (Feldman, Rafaeli, 2002: 3). Ta definicja rzuciła nowe światło na Rutynę Organizacyjną jako na zjawisko tworzące nowe interakcje i relacje międzyludzkie oraz mnożące wiedzę w organizacji przez wspólne rozumienie wykonywanych działań.

Ze sprawczością (*agency*) wiązała się ważna kwestia – kto wykonuje działania w Rutynie Organizacyjnej. Okazało się, że wykonawcami koniecznie muszą być ludzie (aktorzy), ale tzw. aktanci⁵ (Pentland i in., 2012). Aktant, zgodnie z definicją internetowego Słownika Języka Polskiego, to „wykonawca jakiejś czynności”⁶. Rolę aktanta w Rutynie Organizacyjnej mogą odgrywać tzw. artefakty, np., pisemna procedura, technologie komunikacyjne czy maszyna. Fakt, że sprawczość (*agency*) nie musi leżeć jedynie po stronie człowieka, zmienia założenia w badaniach empirycznych, ponieważ jednostką analizy staje się działanie (*action*), a nie osoba. Przykładem takiego

⁵ Jest to tzw. podejście społeczno-materialne (*sociomaterial approach*) (Pentland i in., 2012).

⁶ <https://sjp.pl/aktant> (dostęp: 16.10.2023).

zwrotu w myśleniu są badania Pentlanda i in. (2012), którzy analizowali działania (*actions*) człowieka, a nie jego indywidualne cechy.

W późniejszej definicji Rutyny Organizacyjnej Feldman i in. (2016, s. 506) uwypuklili także aspekt wpływu osób spoza organizacji: „Rutyny to powtarzające się strumienie umiejscowionych działań, które mogą być interpretowane (lub modyfikowane) na wiele różnych sposobów zarówno przez osoby w nie wtajemniczone, jak i osoby z zewnątrz”.

3.2. Dualna natura Rutyny Organizacyjnej

W pierwszych dekadach zainteresowania zjawiskiem Rutyny Organizacyjnej badania prowadzono z perspektywy „czarnej skrzynki”. Dopiero Feldman i Rafaeli (2002) zwrócili uwagę na wewnętrzną strukturę Rutyny Organizacyjnej, czyli: aspekt „co?” (*what aspect*) oraz aspekt „dlaczego?” (*why aspect*); którym przypisali odpowiednie poziomy: mikro oraz makro. Te dwa aspekty składają się na tzw. dualny charakter Rutyny Organizacyjnej.

Założenie o dualnej naturze Rutyny Organizacyjnej wynikało z teorii Latoura (1984) dotyczącej istnienia aspektu ostensywnego (konceptualnego) oraz performatywnego (wykonywanego w praktyce). To założenie teoretyczne zaadaptowali Feldman i Pentland (2003) w konceptualizacji Rutyny Organizacyjnej, wyróżniając w niej aspekt ostensywny⁷ (*ostensive*) i performatywny (*performative*) i odwołując się do teorii strukturacji Giddensa (1984) o wzajemnym oddziaływaniu struktury i jednostek (ludzi). Feldman i Pentland (2003: 101) zdefiniowali aspekt ostensywny Rutyny Organizacyjnej jako: „(...) idealna lub schematyczna forma rutyny. Jest to abstrakcyjna, uogólniona idea rutyny czy rutyna co do zasady.” Porównali aspekt ostensywny do dzieła – scenariusza sztuki lub partytury muzycznej – które musi być praktykowane, aby istniało. Aspekt ostensywny przyczynia się do wyobrażenia Rutyny Organizacyjnej, przy czym istotne jest to wyobrażenie. Choć aspekt ostensywny jest dostępny dla wszystkich w tych samych formach, ta sama Rutyna Organizacyjna może być różnie rozumiana przez jej realizatorów i osoby jej niepraktykujące. Różne rozumienie aspektu ostensywnego – nawet wśród osób praktykujących Rutynę Organizacyjną – może też wynikać ze zróżnicowanego dostępu do informacji. Wyrazem aspektu ostensywnego mogą być m.in.: spisana procedura, normy lub artefakty. Feldman i Pentland (2005) zastrzegli jednak, że aspekt ostensywny Rutyny Organizacyjnej nie jest tym samym, co udokumentowana procedura, dlatego że wielu badaczy wpadało w tę pułapkę myślową. Procedura jest artefaktem, który można określić jako kodyfikację aspektu ostensywnego. Aspekt ostensywny można porównać do narracji lub do skryptu, który jest podstawą do stworzenia procedury.

W porównaniu do aspektu ostensywnego aspekt performatywny Rutyny Organizacyjnej wydaje się bardziej przystępny. Aspekt performatywny bazuje na wzorcach działań, które „(...) wykonywane są przez konkretne osoby, z określonych powodów, w określonym czasie, w określonych miejscach” (Pentland, Feldman, 2005: 802). Kluczowe dla aspektu performatywnego jest interpretowanie aspektu ostensywnego przez wykonawców w toku pracy. Wykonawcy nie kierują się wyłącznie tym, co widzą w formie procedury czy wytycznych, lecz modyfikują swoje działania na bazie własnej wiedzy, doświadczeń czy przekonań.

W celu lepszego zrozumienia różnic między aspektem ostensywnym i performatywnym można odwołać się do Czarniawskiej (2013), która wskazała na różnice między nimi w odniesieniu do

⁷ W niniejszej monografii zdecydowałam się stosować nazwę „ostensywny”, gdyż w języku polskim brakuje synonimów tego słowa. „Ostensywny” według internetowego Słownika Języka Polskiego PWN oznacza: „dający się bezpośrednio wykazać lub dowieść”. Można znaleźć także wyjaśnienie: „definicja ostensywna, definicja dejktyczna, log. definicja polegająca na pozawerbalnym wskazaniu (np. gestem) definiowanego przedmiotu i jego charakterystycznych cech”.

organizacji. W tabeli 3.2 zaprezentowałam zestawienie ukazujące wybrane *ostensywne* i *performatywne* definicje organizacji.

Celem Feldman i Pentlanda (2003) było ukazanie, że wzajemne relacje między aspektem ostensywnym i performatywnym są stale obecne w Rutynie Organizacyjnej i muszą być analizowane jako nierozdzielne elementy. Takie podejście „(...) może pomóc nam zrozumieć rolę zmienności w rutynowych czynnościach organizacyjnych oraz wzajemne oddziaływanie między zmiennością a stabilnością. Ostatecznie pomaga nam to lepiej zrozumieć zmiany w organizacjach” (Feldman i Pentland, 2003: 103). Dualny charakter nadaje Rutynie Organizacyjnej charakter improwizacyjny. Nawet jeśli sekwencje kolejnych kroków są szczegółowo rozpisane, wykonawcy zawsze mają pole do interpretacji działań.

Tabela 3.2. Wybrane ostensywne i performatywne definicje organizacji

Definicje ostensywne	Definicje performatywne
Organizacja to dająca się wyróżnić jednostka o właściwościach podobnych do przedmiotów fizycznych (mała, duża, zintegrowana, hierarchiczna).	Definicja danej organizacji jest wypadkową społecznych percepcji, które zmieniają się wraz z kontekstem.
Aktorzy działają w organizacji, która istnieje niezależnie od ich działań	Aktorzy nieustannie konstruują organizację poprzez swoje działania oraz interpretację działań swoich i innych.
Może istnieć tylko jeden poprawny opis danej organizacji.	Jedną i tą samą organizację można opisać na wiele różnych sposobów, które są porównywalne z punktu widzenia kryteriów praktycznych lub estetycznych.

Źródło: Czarniawska, B. (2013). *Trochę inna teoria organizacji: Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.

3.3. Cechy i funkcje Rutyny Organizacyjnej

Cechy Rutyny Organizacyjnej

Cecha to „element odróżniający lub charakteryzujący istoty żywe lub przedmioty, ich czynności i stany oraz zjawiska”⁸. Cechy rutyny przedstawiono poniżej w porządku chronologicznym, kierując się datami publikacji. W ten sposób można prześledzić w czasie różne poglądy dotyczące specyfiki rutyn.

Zdaniem Wintera i Nelsona (1982) istotą Rutyny Organizacyjnej była jej powtarzalność, a ewentualne zmiany Rutyny Organizacyjnej były przypadkowe i nie miały charakteru intencjonalnych działań. Levitt i March (1988) wpisali się w to podejście, gdyż uważali Rutynę Organizacyjną za zjawisko niezależne od indywidualnych wykonawców, co zapewniało jej przetrwanie w organizacji, mimo zmiany wykonawców. Feldman i Rafaeli (2002) eksponowali cechę Rutyny Organizacyjnej, jaką jest kolektywny aspekt poznawczy, czyli tzw. wspólne rozumienie (*shared understanding*) wykonywanych czynności.

Hodgson (2000) opisał bardziej szczegółowo specyficzne cechy Rutyny Organizacyjnej. Zauważył, że zależy ona w dużej mierze od danych lub zdarzeń wejściowych (*inputs*), co rzutuje na jej efekty (*outputs*). Odnotował też, że Rutyna Organizacyjna nie jest zachowaniem, ale zależy od ustrukturyzowanego zachowania grupy jednostek, z których każda ma swoje nawyki. Skonkludował, że nie da się w pełni skodyfikować Rutyny Organizacyjnej, ponieważ bazuje ona nie tylko na zachowaniach, lecz także na zdolnościach organizacji, które są niezależne od aktorów, m.in.: struktury organizacji, pamięci organizacji oraz wiedzy, w tym wiedzy ukrytej (Hodgson, 2009).

⁸ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/cecha.html> (dostęp: 15.02.2025).

Becker i in. (2005) eksplorowali wymiary Rutyny Organizacyjnej, które mogą tłumaczyć różnice w jej efektach, gdy aspekty technologiczne lub podstawa (np. normy jakości) są te same. Wśród tych wymiarów znalazły się:

- technologiczny – wyraża się w opisach działań czy urządzeń używanych do wykonania Rutyny Organizacyjnej,
- socjalny – przejawia się w podziale i organizacji pracy,
- poznawczy – uwidacznia się we wdrażaniu nowych procedur i budowaniu pamięci długoterminowej organizacji,
- motywacyjny – koncentruje się na systemach zachęt, wartościach czy percepcji roli hierarchii w organizacji.

Pentland i Feldman (2005; 2008) zidentyfikowali natomiast następujące cechy Rutyny Organizacyjnej:

- elastyczność, która przejawia się w różnicach podatności rutyn na zmiany,
- trudność odseparowania od innych zjawisk w organizacji, a tym samym określenia jej początku i końca,
- trudność werbalizacji często praktykowanej Rutyny Organizacyjnej, mimo łatwości jej wykonania,
- paradoks Rutyny Organizacyjnej, która – choć często jest postrzegana jako sposób na uniknięcie konfliktu – może stanowić „punkt zapalny” i eskalować konflikt, zamiast go redukować.

Howard-Grenville i in. (2011) rozważali cechę współzależności aspektu performatywnego i ostensywnego Rutyny Organizacyjnej w aspekcie oddziaływania zmian jednego na drugi. Ich zdaniem zmiana w aspekcie *performatywnym* nie zawsze musi skutkować zmianą w aspekcie *ostensywnym*. Howard-Grenville i in. (2011) zwrócili też uwagę na cechę, którą nazwali osadzeniem (*embeddedness*) Rutyny Organizacyjnej. Wyróżnili słaby lub silny stopień osadzenia Rutyny Organizacyjnej, który ma znaczenie dla jej interakcji z środowiskiem organizacyjnym. Ich zdaniem im słabiej osadzona jest Rutyna Organizacyjna, tym rzadziej będzie mieć znaczenie w kontekście innych elementów organizacji.

Pentland i in. (2012) zwrócili uwagę na sekwencyjny charakter Rutyny Organizacyjnej, która składa się z działań następujących po sobie w danym czasie, przy czym każde kolejne działanie zależy od poprzedniego.

Kolejną dyskutowaną cechą Rutyny Organizacyjnej była intencjonalność zmiany. Choć zmiana może być nieplanowana (Feldman i in., 2016), jej cechą jest intencjonalność działania (Iwao, 2015). Intencjonalność ta oznacza, że aktorzy mogą wpływać na Rutynę Organizacyjną, tzn. modyfikować ją w sposób zamierzony. To podejście kwestionuje pierwotne założenia Nelsona i Wintera (1982) o przypadkowych mutacjach.

Wśród cech Rutyny Organizacyjnej warto wspomnieć także dwa wymiary:

- społeczno-materialny charakter, który oznacza, że RO obejmują zarówno aktorów, jak i innych wykonawców, w tym artefakty materialne czy technologiczne (Pentland i in., 2012),
- czasowość, którą należy rozumieć jako temporalny kształt danej RO, do momentu jej zmiany (Feldman i in., 2016).

Funkcje Rutyny Organizacyjnej

Charakterystyka Rutyny Organizacyjnej oraz przedstawione we wcześniejszej części pracy definicje i konceptualizacje wiążą się z pytaniami o jej funkcje w organizacji. Internetowy Słownik Języka Polskiego podaje jako jedno ze znaczeń słowa funkcja: „zadanie, które spełnia lub ma spełnić jakaś osoba lub rzecz”⁹. Takie zadania można przypisać nie tylko osobom czy rzeczom, lecz także zjawiskom.

Jedną z podstawowych funkcji Rutyny Organizacyjnej jest zapewnianie poczucia bezpieczeństwa i redukcja ludzkiego lęku przed nowością (Feldman, Pentland, 2003). Jednak jej funkcje wykraczają poza obszar bezpieczeństwa jednostek, co ilustruje rysunek 3.1.

Rysunek 3.1. Funkcje Rutyny Organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Feldman, M.S., Raftaeli, A. (2002). Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309–331.

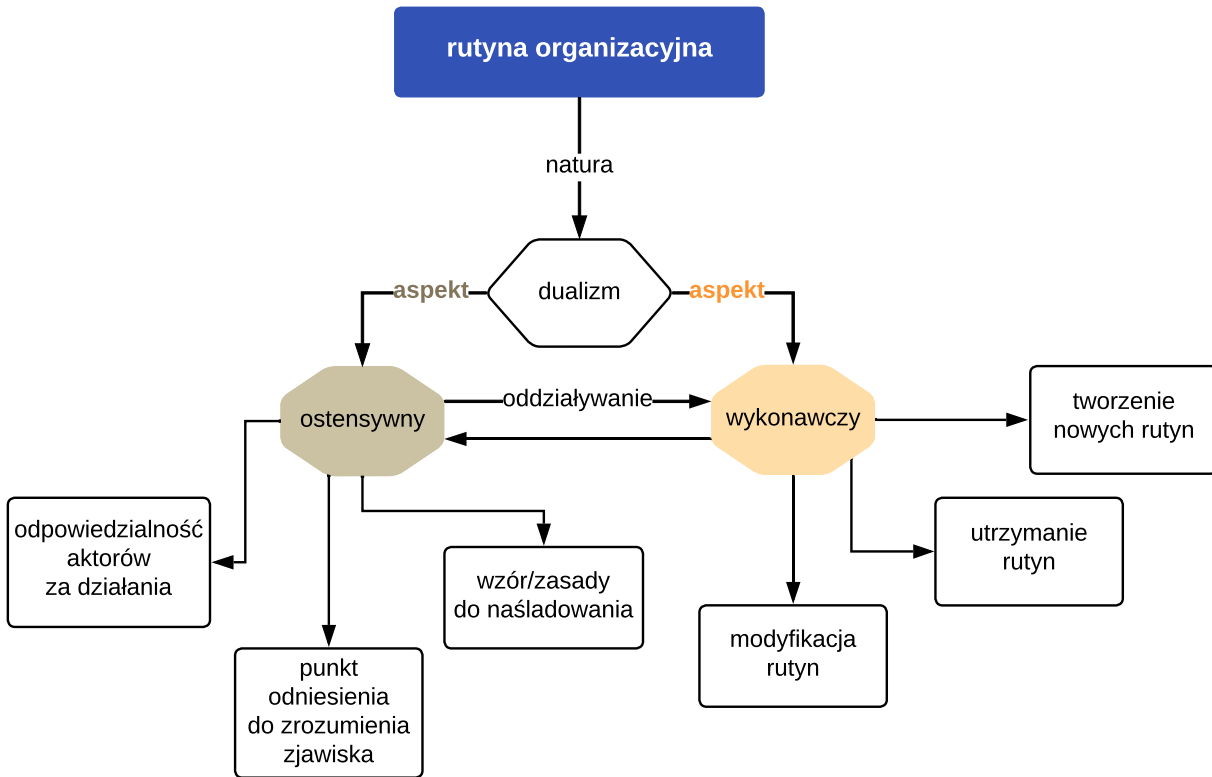
Część z funkcji przedstawionych na rysunku 3.1 można przypisać do grupy czynników poznawczych, np.: wspólne rozumienie zjawisk, rozumienie kontekstu organizacji czy definiowanie zbiorowości jednostek. Inną grupę stanowią funkcje z obszaru interakcji aktorów, np.: koordynacja zadań oraz wymiana perspektyw między aktorami. Ostatnią grupę można łączyć z procesami z perspektywy organizacji: procesami zmiany organizacji i tworzenia systemu wiedzy zbiorowej.

W kontekście funkcji Rutyny Organizacyjnej warto odnotować podział na: 1) rutyny operacyjne (*operational routines*) i 2) rutyny uczenia się (*learning routines*) (Zollo, Winter, 1999). Rutyny operacyjne to baza funkcjonowania organizacji – baza wiedzy skodyfikowanej w postaci procedur i zasad. Rutyny uczenia się pozwalają modyfikować istniejące sposoby działania, tworzą zdolność organizacji do absorpcji wiedzy oraz wiążą – działania w rutynach – ze zdolnościami dynamicznymi (Pentland i in., 2012). Rutyny operacyjne stabilizują organizację, a rutyny uczenia się pomagają jej w rozwoju, budowaniu przewagi konkurencyjnej (Bessant, Caffyn, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000) i decyzjach w obszarze aktywności innowacyjnej (Webster, 2004). Stwierdzono też, że w stabilniejszym otoczeniu większe znaczenie mają rutyny operacyjne, a w otoczeniu zmiennym – rutyny uczenia się (Zollo, Winter, 1999).

⁹ <https://sjp.pwn.pl/sjp/funkcja;2558721.html> (dostęp: 13.11.2020).

Feldman i Pentland wskazali także na różne funkcje pełnione przez każdy z aspektów Rutyny Organizacyjnej, co zaprezentowałam na rysunku 3.2.

Rysunek 3.2. Funkcje aspektów Rutyny Organizacyjnej



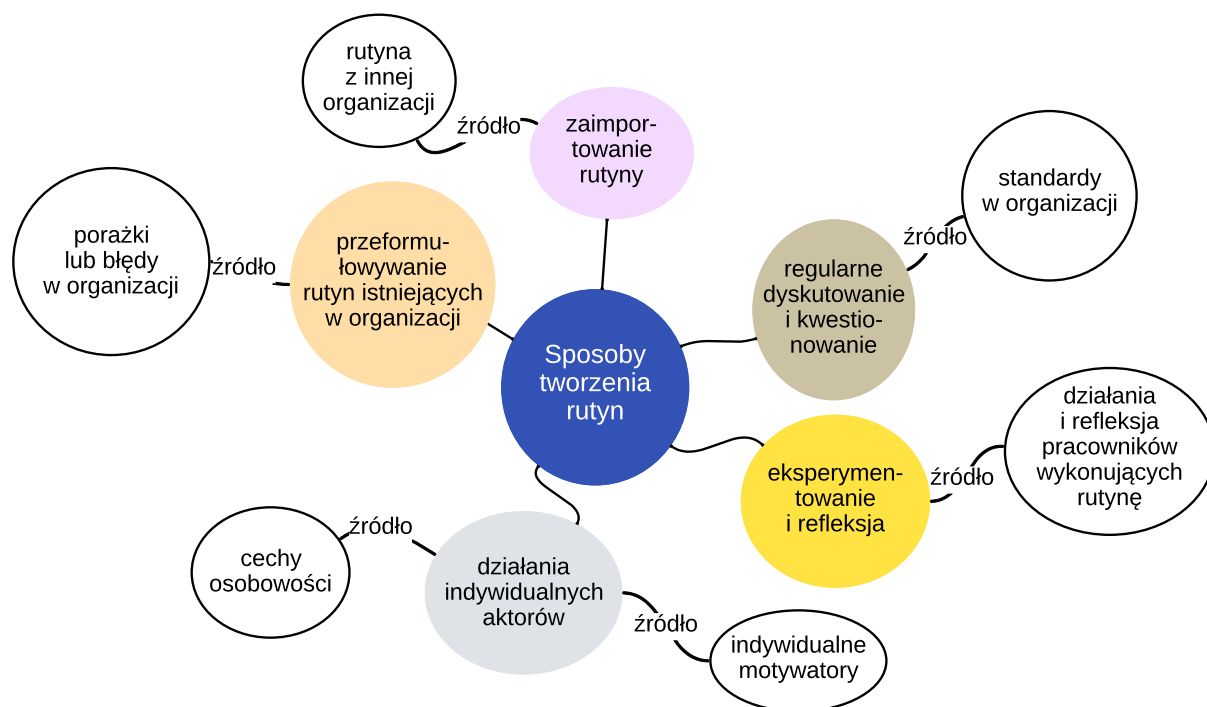
Źródło: opracowanie własne na podstawie Feldman, M.S., Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.

Funkcje aspektu *ostensywnego* Rutyny Organizacyjnej wiążą się z wymiarami poznawczym i konceptualnym, ponieważ – aby zrozumieć zjawisko i jego sens – aktorzy muszą zapoznać się z tym aspektem Rutyny Organizacyjnej. Odniesienie do wzorca zachowania lub działania pomaga określić, za jakie działania odpowiedzialna jest dana osoba, co jest użyteczne zarówno dla jednostek, jak i dla grup aktorów. Kwestia odpowiedzialności jest jednym z istotnych czynników negocjowania przez aktorów zakresu ich pracy, co może przekładać się na konflikty czy relacje władzy. Aspekt performatywny Rutyny Organizacyjnej jest odpowiedzialny za funkcje związane z dynamiką Rutyny Organizacyjnej, czyli jej powstawaniem, modyfikacją czy utrzymaniem (lub zanikaniem).

3.4. Tworzenie Rutyny Organizacyjnej

Spojrzenie na Rutynę Organizacyjną jako źródło wewnętrznej zmiany spowodowało rozwój badań nad dynamiką Rutyny Organizacyjnej (*routine dynamics*) oraz procesów związanych z samą Rutyną Organizacyjną (Howard-Grenville, Rerup, 2017). Rozumienie procesów związanych z Rutyną Organizacyjną pomaga wyjaśnić inne zjawiska w organizacji, takie jak zarządzanie wiedzą czy strategią biznesową (Hodgson, 2009). Na rysunku 3.4 przedstawiłam zidentyfikowane w literaturze przedmiotu procesy związane z Rutyną Organizacyjną jako zjawiskiem.

Rysunek 3.3. Sposoby tworzenia Rutyny Organizacyjnej



Źródło: Feldman, M.S., Pentland, B.T., D'Adderio, L., Lazaric, N. (2016). *Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics*. *Organization Science*, 27(3), 505–513.

Tworzenie Rutyny Organizacyjnej

Tworzenie Rutyny Organizacyjnej to proces systematyczny, który bazuje na wyuczonych wzorcach działań zespołowych. Samo rozumienie zjawisk lub pozyskiwanie nowych informacji nie przyczynia się do tworzenia nowej Rutyny Organizacyjnej. Do powstawania nowej Rutyny Organizacyjnej potrzebne są działania i elementy poznawcze wynikające z już istniejących rutyn organizacyjnych (Zollo, Winter, 1999), np. z ich interpretacji. W literaturze przedmiotu określano to zjawisko jako negocjowany porządek, działanie praktyczne czy działanie usytuowane (Feldman, Rafaeli, 2002; Pentland, Feldman, 2008; Feldman i in., 2016).

Rutyna Organizacyjna tworzy się poprzez proces powtarzania (*repetition*) i rozpoznawania określonych wzorców (*recognition*) (Feldman, Pentland, 2003). Powtarzając czy rozpoznając te wzorce, należy pamiętać, że sama werbalizacja procesu – ustna czy pisemna – nie ustanawia danej Rutyny Organizacyjnej, na co zwrócili uwagę Zollo i Winter (1999), a także Feldman i Pentland (2003). Rutyna Organizacyjna powstaje dzięki działaniom obejmującym wielu współzależnych aktorów. Działania te mają charakter „(...) warunkowy, powiązany i sekwencyjny” i są kształtowane w ramach uwarunkowań organizacji (Hodgson, 2009: 7).

Rutyna Organizacyjna pojawia się w efekcie zamierzonego projektowania bardziej efektywnych sposobów pracy (Feldman i in., 2016), co zwykle jest zadaniem menedżerów. Menedżerowie tworzą grupę roboczą pracowników, jednak często grupa tworzy artefakty (listy zadań, procedury czy oprogramowanie), nie zaś Rutynę Organizacyjną jako taką (Pentland, Feldman, 2008). Dzieje się tak, ponieważ menedżerowie kierują się określoną linearną ścieżką projektowania, nie uwzględniając postaw ludzi oraz interakcji między nimi, które są obecne w Rutynie Organizacyjnej (Pentland, Feldman, 2008). Metody tworzenia Rutyny Organizacyjnej pokazuje rysunek 3.3.

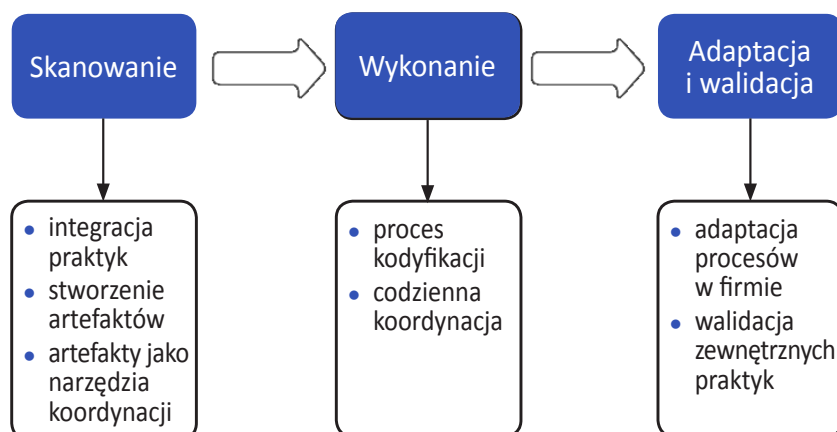
Sposoby tworzenia Rutyny Organizacyjnej można byłoby przypisać do określonych kategorii, w zależności od przyjętego kryterium podziału. Linia jednego z podziałów przebiega między działaniami indywidualnych aktorów a działaniami wymagającymi współpracy zespołowej, przy

czym przeważają działania zbiorowe¹⁰. Innego pogrupowania można dokonać, biorąc pod uwagę działania w procesie. Dyskutowanie nad standardami, eksperymentowanie i refleksja ukazują aspekt poznawczy procesu. Do aspektu performatywnego można byłoby przyporządkować trzy czynniki: 1) przeformułowywanie Rutyny Organizacyjnej, 2) zaimportowanie Rutyny Organizacyjnej z innej organizacji oraz (3) działania indywidualnych aktorów.

Model tworzenia Rutyny Organizacyjnej można odnaleźć u Parmentier-Cajaiba i in. (2021) – zilustrowałam go na rysunku 3.4. Model ten obejmuje trzy etapy: 1) skanowanie, (2) realizację oraz 3) adaptację i walidację. Na etapie skanowania pracownicy integrują obecne praktyki i tworzą nową wiedzę wraz z artefaktami. Na etapie realizacji pracownicy testują nowe rozwiązania ze wsparciem artefaktów. Na etapie adaptacji wykonawcy decydują, które elementy nowej rutyny zachowają, a które zmieniają lub całkowicie z nich zrezygnują.

Na każdym etapie procesu pokazanym na rysunku 3.4 istotne są różne elementy. Na etapie skanowania są to działania pracowników oraz ich koordynacja przez artefakty. Na etapie realizacji kluczowa jest kodyfikacja wiedzy, która również umożliwia koordynację działań. Etap adaptacji wymaga weryfikacji praktyk, a decyzje na tym etapie nadają Rutynie Organizacyjnej ostateczny kształt.

Rysunek 3.4. Proces tworzenia Rutyny Organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Parmentier-Cajaiba, A., Lazaric, N., Cajaiba-Santana, G. (2021). The effortful process of routines emergence: The interplay of entrepreneurial actions and artefacts. *Journal of Evolutionary Economics*, 31, 33–63.

Tworzenie Rutyny Organizacyjnej wskutek modyfikacji

Wczesne conceptualizacje Rutyny Organizacyjnej jako zjawiska organizacyjnego o charakterze statycznym zakładały, że jej modyfikacje zdarzają się rzadko (Hodgson, 2009). Inny pogląd na modyfikację Rutyny Organizacyjnej zaprezentowali Levitt i March (1988), którzy ukazali jej modyfikację wskutek uczenia się, które doskonalili Rutynę Organizacyjną. Udoskonalona Rutyna Organizacyjna zwykle prowadzi do lepszych wyników, choć może wystąpić też zjawisko pułapki kompetencyjnej – jeśli poprzednia Rutyna Organizacyjna przynosi lepsze wyniki, korzystanie ze zmodyfikowanej Rutyny Organizacyjnej nie będzie uzasadnione ani satysfakcjonujące dla realizatorów. Według Levitt i March (1988) podstawą do modyfikacji jest porównanie aktualnych i historycznych wyników na bazie Rutyny Organizacyjnej.

¹⁰ Przy tej propozycji podziału można dyskutować nad przypisaniem metody „zaimportowanie rutyny”. Teoretycznie działanie takie mogłoby zależeć od jednostki. Jednak w realiach praktycznych organizacji trudno wyobrazić sobie, aby jedna osoba była w stanie przeprowadzić cały proces, bez konieczności konsultacji i współpracy z innymi aktorami w organizacji. Abstrahując od tych praktycznych rozważań, sama definicja rutyny oznacza współdziałanie wielu aktorów.

W części późniejszych publikacji eksponowano sprawczość wykonawców w procesie modyfikacji Rutyny Organizacyjnej (Zollo, Winter, 1999; Feldman, Rafaeli, 2002; Feldman, Pentland, 2003; Iwao, 2015). Zollo i Winter (1999) podkreślali dwa czynniki obecne w tym procesie: 1) wewnętrzne mechanizmy wyboru, których celem jest lepsza efektywność istniejącej Rutyny Organizacyjnej oraz 2) mechanizmy wewnętrznej refleksji nad możliwościami dostosowania Rutyny Organizacyjnej do wykonywania określonych zadań. Udział wykonawców jako czynnika sprawczego uwiadczał się w procesach kodyfikacji wiedzy w organizacji. Konieczność artykulacji wiedzy w formie pisemnej wymagała od wykonawców Rutyny Organizacyjnej refleksji nad logiką działań oraz ustalenia wspólnego rozumienia tych działań (Zollo, Winter, 1999). Wspólne rozumienie jest istotne, ponieważ wykonawcy Rutyny Organizacyjnej interpretują działania zarówno swoje, jak i innych wykonawców (Feldman, Rafaeli, 2002).

Biorąc pod uwagę refleksję wykonawców, można stwierdzić, że Rutyna Organizacyjna może powstawać na dwa sposoby: 1) w wyniku mozolnego wykonania (*effortful accomplishment*) oraz 2) w drodze wyłaniającego się wykonania (*emergent accomplishment*). „Mozolne wykonanie odnosi się do wysiłku potrzebnego do wytworzenia »tego samego« wzorca działania” (Feldman i in., 2016: 507). Mozolne wykonanie może w praktyce skutkować zmianą wzorców działań w Rutynie Organizacyjnej, którą chce się dokładnie odtworzyć (Pentland i in., 2012). Taka zmiana jest możliwa, ponieważ w trakcie wykonywania Rutyny Organizacyjnej może pojawić się refleksja nad sposobem jej realizacji. Zmienność w wykonywaniu Rutyny Organizacyjnej może nastąpić także w sposób niezamierzony, jako zdarzenie incydentalne – wówczas wykonawcy decydują, czy akceptują, czy też odrzucają taką zmianę (Feldman, Pentland, 2008).

Nie wszystkie rutyny można łatwo modyfikować. Dobrze ilustruje to zjawisko występowania w organizacji rutyn żywych i martwych (Pentland, Feldman, 2008). Różnica między tymi rodzajami rutyn polega na tym, że rutyny żywe bazują na interakcjach między aktorami, zaś rutyny martwe istnieją między materialnymi i nieożywionymi aktantami. „Martwe rutyny są artefaktami; (...) Klasycznym przykładem jest sekwencyjna lista działań, która jest opracowywana przez ludzi, którzy nie wprowadzają rutyny i jest w dużej mierze, jeśli nie całkowicie ignorowana przez tych, którzy wprowadzają rutynę. (...)” (Pentland, Feldman, 2008, s. 507). Rutyny żywe są trudniej modyfikowalne niż martwe. Chcąc odgórnie zmodyfikować rutynę żywą, trzeba uwzględnić jej wykonawców w procesie projektowania zmian. Jeśli nie spełni się tego założenia, można stworzyć artefakt, który stanie się martwą rutyną, niestosowaną w organizacji.

Zaimportowanie Rutyny Organizacyjnej do organizacji

Nelson i Winter (1982) zakładali, że Rutynę Organizacyjną można przenosić z organizacji do organizacji, z tym że odnosili się oni do funkcji produkcji (Iwao, 2015). Hodgson (2009) zaznaczył jednak, że taki sposób tworzenia Rutyny Organizacyjnej nie bazuje na przeniesieniu zachowań pracowników do organizacji, lecz wymaga zapewnienia czynników strukturalnych. Sama replikacja Rutyny Organizacyjnej może zakończyć się porażką, jeśli nie wpisuje się ona w kulturę organizacyjną (Iwao, 2015). Dobrze ilustruje to przykład firmy, która – imitując metody Lean Production System stosowane przez konkurenta – wdrożyła pojedynczą metodę pracy. Zmiana ta nie przyniosła spodziewanych efektów, ponieważ nowy system pracy był zupełnie obcy kulturze organizacyjnej tego przedsiębiorstwa.

Import Rutyny Organizacyjnej do organizacji może odbywać się dzięki ludziom, którzy przynoszą swoją wiedzę i doświadczenie z innych kontekstów organizacyjnych. Źródłem takiej Rutyny Organizacyjnej mogą być zarówno pracownicy (którzy przychodzą z innej organizacji), jak i podmioty zewnętrzne, które współpracują z daną organizacją. Replikacja może też nastąpić wskutek czynników poza organizacyjnych, takich jak regulacje prawne czy praktyki stowarzyszeń zawodowych (Hodgson, 2009).

3.5. Rutyna Organizacyjna a innowacje

Rutyna Organizacyjna a innowacje – perspektywa ogólna

Początkowo Rutynę Organizacyjną postrzegano jako zjawisko stabilne i przewidywalne. Zjawisko innowacji inkrementalnej, powstającej w wyniku nieznacznych odstępstw od Rutyny Organizacyjnej, pojawiło się w literaturze w latach 80. XX w. jako: „rutynowa innowacja”, innowacja oparta na zmianie (*variation innovation*) lub innowacja instrumentalna (Damanpour, 1991; Crossan, Apaydin, 2010). Ten rodzaj innowacji przeciwstawiany był innowacjom radykalnym czy *innowacjom nierutynowym*, które tworzą „fundamentalne zmiany w działalności organizacji i stanowią wyraźne odejście od istniejących praktyk” (Damanpour, 1991: 561).

Zmiana percepcji Rutyny Organizacyjnej jako stabilnego wzorca w organizacji nastąpiła m.in. wskutek badań eksponujących znaczenie zmienności otoczenia dla zjawisk organizacyjnych. Bourgeois i Eisenhardt (1988) wprowadzili do teorii organizacji pojęcie *high velocity environments*, które można przełożyć na język polski „jako środowisko o wysokiej zmienności lub szybko zmieniające się otoczenia”, czyli takie, „(...) w którym zmiana w zapotrzebowaniu, konkurencji, technologii i/lub regulacjach zachodzi w sposób szybki i nieciągły, skutkiem czego jest często niedokładna, niedostępna lub zdezaktualizowana informacja” (Bourgeois, Eisenhardt, 1988: 816). Większy nacisk na dynamikę otoczenia wpłynął na powiązanie Rutyny Organizacyjnej ze zdolnościami dynamicznymi organizacji (Eisenhardt, Martin, 2000). W wysoce zmiennym otoczeniu Rutyna Organizacyjna staje się procesem, który bazuje na szybkości i prostocie, a którego efektami są tworzenie nowej wiedzy i nieprzewidywalność (Eisenhardt, Martin, 2000), czyli cechy innowacji.

Zauważono też jednak, że zdolności dynamiczne powodują tworzenie lub modyfikowanie rutyn operacyjnych, choć w badaniach wiązano je nie z innowacją, a z efektywnością procesów: „Zdolność dynamiczna to wyuczony wzorzec zbiorowej działalności, za pomocą którego organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny operacyjne w dążeniu do poprawy efektywności” (Zollo, Winter, 1999: 10).

Feldman i Pentland (2003), ukazali Rutynę Organizacyjną jako źródło wewnętrznej zmiany w organizacji, ze względu na jej dualny charakter (opisany w pkt. 3.2). Choć ta konceptualizacja nie nawiązywała bezpośrednio do innowacji, jej autorzy zwrócili uwagę na metarutyny, czyli sposoby tworzenia zmian w organizacji. „Wiele organizacji stosuje metarutyny, takie jak ciągłe doskonalenie i kompleksowe zarządzanie jakością (Hackman, Wageman, 1995), jako środki do generowania zmian” (Feldman, Pentland, 2003: 94).

Znaczenie Rutyny Organizacyjnej pojawiło się w odniesieniu do zarządzania innowacjami (Tidd i in., 2005). Zauważono np., że efektywne zarządzanie obszarem badań i rozwoju (R&D) wymaga praktykowania określonych rutyn organizacyjnych, takich jak: „(...) jasny kierunek strategiczny, skuteczna komunikacja i zaangażowanie w tym kierunku” (Tidd i in., 2005, s. 92).

W późniejszych badaniach nad Rutyną Organizacyjną jako źródłem innowacji wskazywano na współzależność rutyn organizacyjnych (Mella, Colombo, 2014; Deken i in., 2016). Zwrócono uwagę nie tylko na oddziaływanie aspektu ostensywnego i performatywnego w pojedynczej Rutynie Organizacyjnej, lecz także na oddziaływanie rutyn organizacyjnych między sobą, poszerzając w ten sposób początkową konceptualizację Feldman i Pentlanda (2003), która odnosiła się do pojedynczej Rutyny Organizacyjnej.

Relacja między Rutyną Organizacyjną a Innowacją Pracowniczą

Innowacja Pracownicza może powstawać w wyniku rekonstrukcji Rutyny Organizacyjnej jako „(...) zmiana w zbiorowych rutynach” (Høyrup, 2010). Innowacyjne zmiany powstają przez praktykę celowego planowania i podejmowania decyzji, wskutek których powstaje nowa Rutyna

Organizacyjna (Kesting, Uhløi, 2010). Także u Ellströma (2010) innowacja powstająca w praktyce (*practise-based innovation* – PBI) wiąże się z Rutyną Organizacyjną.

Pytanie o relację między Rutyną Organizacyjną a Innowacją Pracowniczą kieruje uwagę na znaczenie procedur i praktyk. Innowacja Pracownicza może powstawać w procesie refleksji szerokiego grona pracowników nad artefaktami typu procedury: „(...) poprzez porównywanie ich z innymi praktykami i różnymi obszarami wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Bazując na procesach nieformalnych, ten rodzaj uczenia się jest w dużej mierze oparty na doświadczeniu” (Laviolette i in., 2016: 10). Z kolei czynnikiem wspierającym powstawanie Innowacji Pracowniczej są narzędzia zintegrowane z codziennymi rutynami organizacyjnymi pracowników (Bäckström, Lindberg, 2019).

Należy zaznaczyć, że nie w każdej organizacji Rutyna Organizacyjna będzie stanowić kluczowe źródło innowacji. W niektórych organizacjach – np. podmiotach świadczących usługi socjalne – rutyny organizacyjne mają mniejsze znaczenie. Wynika to z różnorodności sytuacji i potrzeb odbiorców, a co za tym idzie – ze specyficznych i mniej powtarzalnych procesów (Wihlman i in., 2014).

Rutyna Organizacyjna a wdrożona Innowacja Pracownicza

Nieliczna część badań dotyczących Innowacji Pracowniczej łączyła się ściśle z Rutyną Organizacyjną. Wśród tych nich warto wymienić badania (Teglborg-Lefèvre, 2010) dotyczące projektowania Innowacji Pracowniczej w organizacjach w taki sposób, aby stawały się one rutynami organizacyjnymi.

Oddolny charakter Innowacji Pracowniczej wiąże się z określonymi wyzwaniami jej wdrażania i późniejszego stosowania w organizacji. Sposobem na radzenie sobie z tym wyzwaniem jest tzw. podejście ustrukturyzowane (*structured approach*) do Innowacji Pracowniczych. Ustrukturyzowanie oznacza, że Programy Innowacji Pracowniczych są „(...) zaprojektowane przez kierownictwo z myślą o usystematyzowaniu zaangażowania pracowników” (Teglborg-Lefèvre, 2010: 224), a jego celem jest doprowadzenie do stanu, gdy Innowacje Pracownicze stają się rutynami organizacyjnymi.

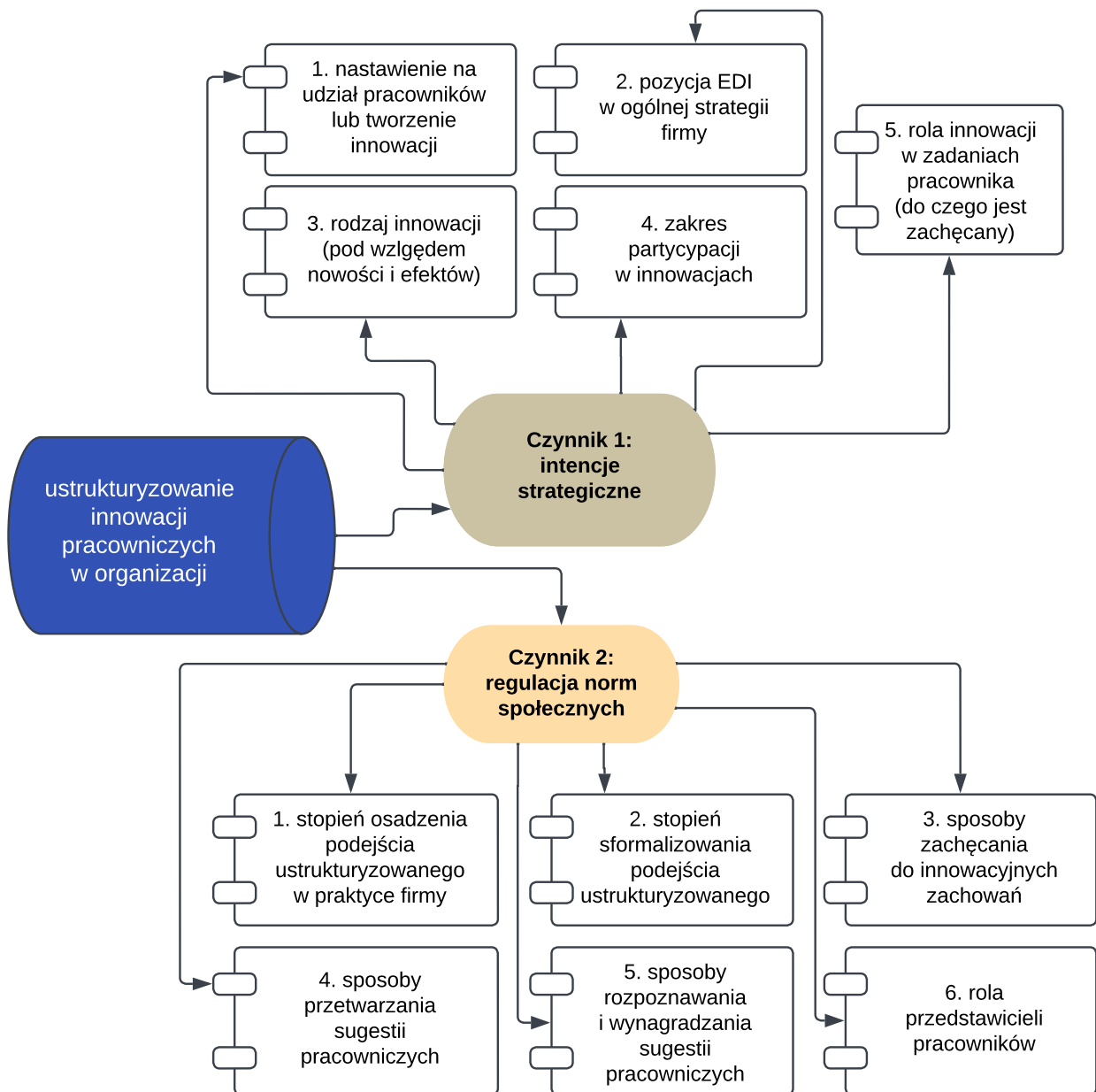
Badania Teglborg-Lefèvre (2010) pokazały, że samo ustrukturyzowanie nie jest gwarantem funkcjonowania Innowacji Pracowniczych jako Rutyn Organizacyjnych, a zbyt duży poziom ustrukturyzowania może zniechęcić pracowników do tworzenia takich innowacji. Badaczka ukazała, że w podejściu ustrukturyzowanym istotne są dwa obszary: 1) intencje strategiczne oraz 2) regulacja norm społecznych. W każdym z tych dwóch obszarów występują określone elementy składowe, które pokazałam na rysunku 3.5. W podejściu ustrukturyzowanym nie pokazano jednak samego procesu przejścia od Innowacji Pracowniczej do Rutyny Organizacyjnej.

Pytanie o proces przejścia od innowacji (jako takiej, nie Innowacji Pracowniczej) do Rutyny Organizacyjnej pojawiło się w badaniach Lin i in. (2017). Badacze wybrali innowację zarządczą, którą zdefiniowali jako „(...) wyraźne odejście od tradycyjnych zasad, procesów i praktyk zarządzania lub odejście od zwyczajowych form organizacyjnych, które znacząco zmienia sposób zarządzania” (Lin i in., 2017: 458). Badania te warto przytoczyć, ponieważ łączą innowację (uwaga: nie Innowację Pracowniczą) z Rutyną Organizacyjną w rozumieniu Feldman i Pentlanda (2003).

Lin i in. (2017) stworzyli model, który pokazuje równoległe dwa zjawiska: etapy przejścia innowacji zarządczej oraz ewolucję odpowiadającej jej Rutyny Organizacyjnej. W modelu tym można wyróżnić cztery wymiary:

- 1) działania innowacyjne, skutkujące wdrożeniem innowacji,
- 2) proces poznawczy uczestników,
- 3) zachowania uczestników,
- 4) ewolucję rutyn organizacyjnych.

Rysunek 3.5. Czynniki strukturyzujące Innowację Pracowniczą oraz ich elementy składowe



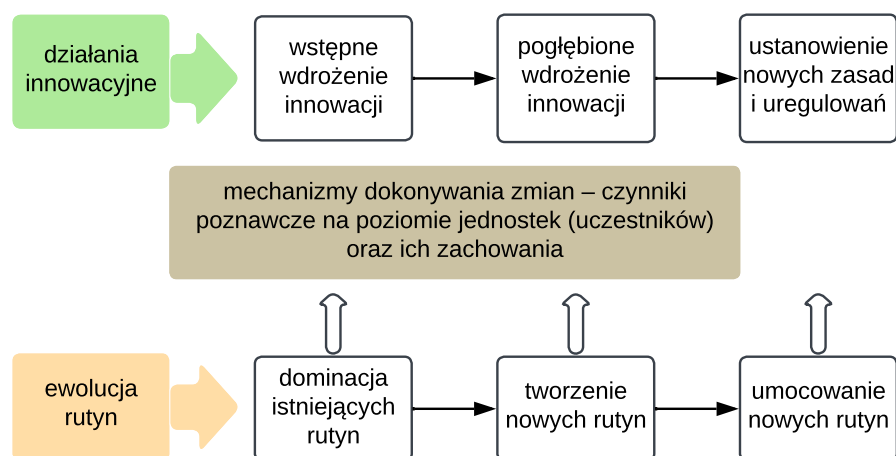
Źródło: opracowanie własne na podstawie Teglberg-Lefèvre, A.C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France: an empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211–226.

W modelu widoczne są równoległe zjawiska przekształceń na poziomie mikro (wymiary: proces poznawczy i zachowania uczestników) oraz na poziomie makro (wymiary: działania innowacyjne i ewolucja rutyn organizacyjnych). Na rysunku 3.6 zaprezentowałam uproszczoną wersję modelu Lin i in. (2017). W tej formie graficznej pominęłam wymiar poznawczy oraz wymiar zachowania uczestników procesu, które przedstawiłam jako pole między działaniami innowacyjnymi a ewolucją rutyn organizacyjnych.

Wstępne wdrożenie innowacji zarządczej pokrywało się z fazą dominowania istniejących rutyn organizacyjnych. W tej fazie pracownicy działali w warunkach wysokiej niepewności i koncentrowali się na wykonywaniu działań zgodnie z dotychczasowymi wzorcami zachowań (rutynami). W taki sposób redukowali napięcie związane z początkowym brakiem nowych regulacji czy procedur oraz z odczuwanym przez siebie poczuciem zmiany. Fazie pogłębionego wdrażania innowa-

cji towarzyszyło tworzenie nowych rutyn. Na tym etapie pracownicy nadal odczuwali niepewność, ale dostrzegali już niedostosowanie dotychczasowych rutyn organizacyjnych w warunkach nowo wdrożonej innowacji. Niedopasowanie „starych” rutyn do innowacji było też dla nich ryzykiem w realizacji codziennej pracy. Chcąc obniżyć to ryzyko, ustalali wspólne rozumienie nowych, wzorców działań i lepiej dostosowywali do nich swoje dotychczasowe działania. W fazie umocowania (*solidification*) rutyn uczestnicy utrwalali nowe sposoby działania.

Rysunek 3.6. Proces innowacji zarządczej i ewolucji rutyn organizacyjnych



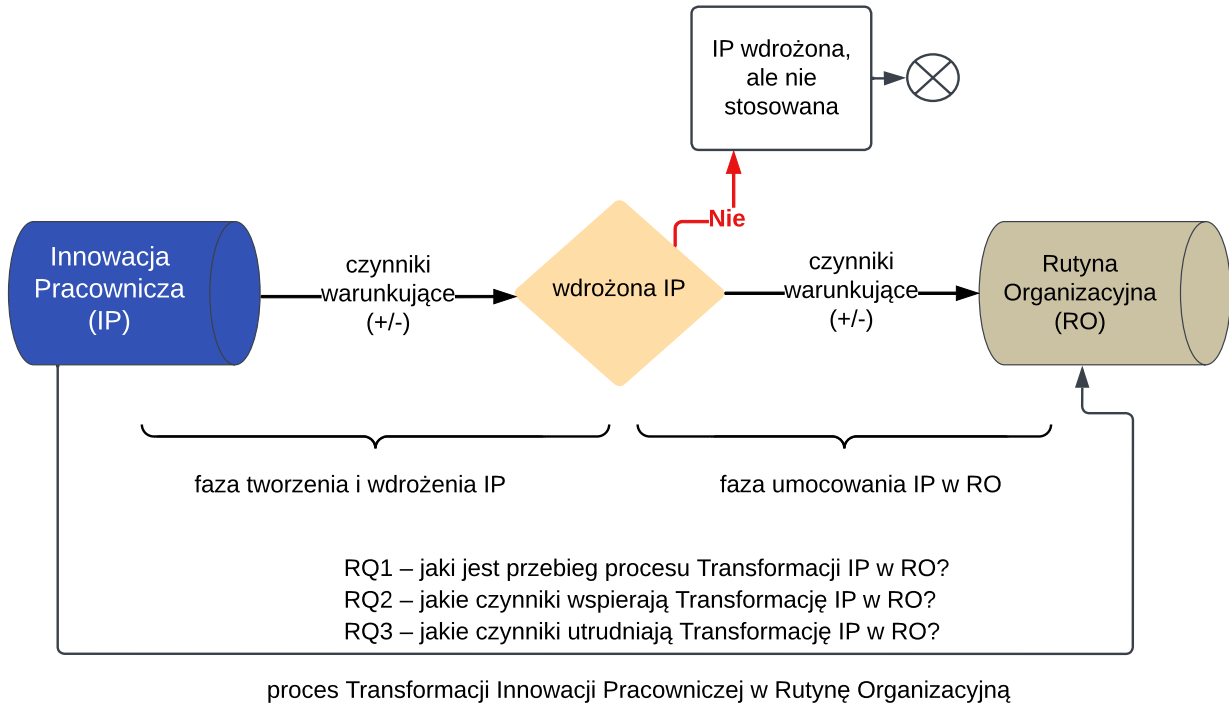
Źródło: opracowanie własne na podstawie Lin, H., Chen, M., Su, J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 476.

Choć model Lin i in. (2017) nie odnosi się bezpośrednio do Innowacji Pracowniczych, warto przedyskutować go z dwóch powodów. Po pierwsze, model zaznaczał aspekt ostensywny i performatywny Rutyny Organizacyjnej, odnosząc się do Feldman i Pentlanda (2003). Wskutek innowacji zarządczej w pierwszej kolejności zmieniał się aspekt performatywny – percepcja oraz zachowania pracowników. W toku interakcji oraz przyjmowania nowych ról pracownicy tworzyli wspólne rozumienie nowych procesów, co wpływało na ich działania w praktyce. Na bazie nowych praktyk uczestników kształtował się więc aspekt ostensywny nowych rutyn organizacyjnych. Drugi powód prezentacji badań Lin i in. (2017) w niniejszej monografii wiąże się z faktem, że innowacja nie kończy się na stworzeniu nowych rutyn. W tym procesie występują trzy fazy: 1) dominacja istniejących rutyn, 2) tworzenie nowych rutyn oraz 3) umocowanie nowych rutyn. Umocowanie nowych rutyn można więc potraktować jako wyraz realnej zmiany wskutek innowacji. Aby wzmocnić nowe rutyny wśród pracowników, wprowadzono elementy formalizacji, m.in.: schematy przepływu pracy, kryteria i wskaźniki jakości lub/i efektywności. Te sformalizowane informacje były dostępne i zrozumiałe dla jak najszerszego grona pracowników, żeby mogli oni dopasować swoje codzienne czynności. W efekcie wdrożenie innowacji i ewolucja rutyn dokonały się zarówno na poziomie pracowników (rozumienie i działania), jak i na poziomie organizacji (reguły oraz regulacje).

Model Lin i in. (2017) stanowi wstęp do prezentacji wyników badań własnych, które koncentrują się na Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Trzeba jednak pamiętać, że model Lin i in. (2017) nie dotyczył Innowacji Pracowniczej, ale innowacji zarządczej, zaordynowanej odgórnie przez menedżerów. Model Lin i in. (2017) powstał na podstawie badań w jednej organizacji (pojedynczego studium przypadku). Poza tym – ze względu na różnice kulturowe między Azją a Europą – model Lin i in. (2017) może nie wpisywać się w rzeczywistość społeczno-gospodarczą krajów europejskich, a w szczególności – krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej.

W związku z brakiem badań nad modelem uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną na zaproponowałam własny model konceptualny, przedstawiony na rysunku 3.7.

Rysunek 3.7. Model konceptualny uwarunkowań w badaniach własnych



Źródło: opracowanie własne.

3.6. Rutyna Organizacyjna – podsumowanie

Zjawiskiem Rutyny Organizacyjnej interesowano się głównie pod kątem jej funkcji i roli w organizacji. Początkowe badania w tym obszarze eksponowały jej rolę jako stabilizatora organizacji. Wraz z rozwojem badań w tym obszarze oraz wskutek wzrostu tempa zmian otoczenia Rutynę Organizacyjną zaczęto łączyć z zdolnościami dynamicznymi organizacji (Zollo, Winter, 1999; Eisenhardt, Martin, 2000).

Pierwszymi badaczami, którzy zauważyli, że Rutyna Organizacyjna może być wewnętrznym źródłem zmiany w organizacji, byli Feldman i Pentland (2003). Zwrócili oni uwagę, że zmiana na bazie Rutyny Organizacyjnej jest możliwa dzięki wewnętrznej strukturze Rutyny, czyli jej aspektowi *ostensywnemu* i *performatywnemu*. Dostrzeżenie dynamicznego charakteru Rutyny Organizacyjnej uruchomiło badania nad procesami, które są z nią związane. W tym obszarze większość badań poświęcono tworzeniu, modyfikacji i selekcji rutyn organizacyjnych, zaś mniejszym zainteresowaniem cieszyły się ich reprodukcja czy zanikanie.

Rutyna Organizacyjna często pojawiała się w naukach o zarządzaniu w kontekście uczenia się i wiedzy w organizacji. Badacze najczęściej łączyli ją z pamięcią organizacji i źródłem skodyfikowanej wiedzy. Połączenie Innowacji Pracowniczej z Rutyną Organizacyjną ma swoje uzasadnienie, m.in. takie, że „Każde udoskonalenie praktyki ludzkiej jest wynikiem pewnej śmiałości jednostki zrywającej z rutyną” (Gasparski, 2004: 51). Mimo to jedynie znikoma część publikacji z obszaru Innowacji Pracowniczej wiązała się z koncepcją Rutyny Organizacyjnej. Wątki łączące Innowację Pracowniczą i Rutynę Organizacyjną pojawiły się m.in. w odniesieniu do formalizacji pracy, która ograniczała niestandardowe działania pracowników i mogła skutkować mniejszą liczbą innowacji

(Renkema, 2018). Pojawiła się jednak także perspektywa uprawomocnienia (*empowerment*) pracowników, co zachęcało ich do działania poza ustalonymi schematami i rutynami (Echebiri, 2020).

W literaturze na temat Innowacji Pracowniczej nie zidentyfikowano badań czy modelu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Teglberg-Lefèvre (2010) określiła, czym jest ustrukturyzowanie innowacji pracowniczych, które mają stawać się rutynami w organizacji, ale nie stworzyła modelu takiej Transformacji. Voxted (2018) wskazał uwarunkowania niezbędne do wdrażania Innowacji Pracowniczej, jednak nie ukazał całego procesu.

Model konceptualny na przedstawionym rysunku 3.7 to połączenie badań Voxteda (2018) oraz modelu ewolucji Rutyny Organizacyjnej Lin i in. (2017)¹¹. Odnosząc się do badań Voxteda (2018), w modelu własnym założyłam występowanie czynników warunkujących wdrożenie Innowacji Pracowniczej, ale poszerzyłam go o możliwe czynniki utrudniające¹². Model Lin i in. (2017) zastosowałam jako ramę koncepcyjną procesu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, wraz z dwoma etapami: 1) tworzeniem i wdrażaniem Innowacji Pracowniczej oraz 2) umocowieniem wdrożonej Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Dzięki temu wprowadziłam założenie o istnieniu fazy umocowienia. Analogicznie do fazy tworzenia i wdrażania dla fazy umocowienia uwzględniłam występowanie czynników warunkujących – zarówno wspierających proces Transformacji, jak i utrudniających go.

¹¹ Z zastrzeżeniem, że model Lin i in. (2017) dotyczy innowacji zarządczej (menedżerskiej).

¹² Voxted (2018) wskazał czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej.

Rozdział 4

Metoda badawcza

4.1. Cele, pytania i metoda badawcza

W badaniach własnych połączyłam dwa złożone obszary: Innowacji Pracowniczej oraz Rutyny Organizacyjnej, ujmując je jako zjawisko Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Transformację tę rozumiem jako etapowy proces przejścia od pracowniczego pomysłu innowacyjnego do stosowanej przez wielu pracowników rutyny organizacyjnej.

Jako cel badawczy przyjąłam poszerzenie wiedzy na temat Transformacji, w czterech wymiarach badawczych:

- 1) określenie etapów Transformacji przy założeniu, że proces ten nie kończy się na wdrożeniu Innowacji Pracowniczej,
- 2) identyfikacja czynników warunkujących Transformację z określeniem charakteru ich działania (wspierającego lub utrudniającego),
- 3) przypisanie zidentyfikowanych czynników do etapów Transformacji,
- 4) stworzenie kategorii czynników warunkujących poszczególne etapy Transformacji¹.

Do realizacji celu badawczego wykorzystałam badania deskryptywne, które umożliwiają: „opis struktury i/lub mechanizmów funkcjonowania badanych obiektów i zjawisk” (Nowosielski, 2016: 472).

Przed zaprojektowaniem badań własnych kierowałam się wynikami badania pilotażowego, które przeprowadziłam w marcu 2020 r., aby „rozpoznać teren” innowacji pracowniczych. Badanie pilotażowe polegało na przeprowadzeniu wywiadów indywidualnych z ekspertami, którzy wspierali wdrażanie innowacji pracowniczych w różnorodnych organizacjach (rodzinnych, nierodzinnych, korporacjach) i obszarach – od wzornictwa po komunikację wewnętrzną. Ekspertów wybrałam na podstawie ich aktywności na LinkedIn, analizując profile zawodowe oraz wypowiedzi dotyczące innowacji. Z powodu pandemii Covid-19 rozmowy odbyły się w formie wideokonferencji lub

¹ Kategoryzacja czynników może stać się punktem wyjścia do tworzenia teorii z metody studium przypadku (Eisenhardt, 1989).

rozmowy telefonicznej. Każdy wywiad trwał około 60 minut i miał formę częściowo ustrukturyzowaną. Taka forma pozwoliła na uzyskanie cennych, osobistych doświadczeń i przykładów z praktyki, często niedostępnych w źródłach wtórnych. Badanie pilotażowe koncentrowało się na trzech pytaniach badawczych:

- Jakie są formy udziału pracowników w innowacjach?
- Czy udział ten ma charakter zorganizowanego procesu?
- Jakie zjawiska są typowe dla polskich firm?

Badanie pilotażowe pokazało, że w nielicznych organizacjach zarządzanie innowacjami pracowniczymi miało charakter procesowy oraz stały, a rozmówcy podkreślali pewne istotne aspekty takiego zarządzania. „Rozmówcy zwracają uwagę na konieczność usystematyzowanego podejścia do innowacji pracowniczej, która nie może się ograniczać do wprowadzenia »skrzynki na pomysły« i zachęcenia pracowników do ich generowania. Wskazują oni, że innowacyjność pracownicza powinna być aktywnie zarządzana w aspekcie zasad oceniania pomysłów, motywowania pracowników oraz przede wszystkim wykorzystania pomysłów w praktyce” (Padzik-Wołos, 2020: 256). Program wspierający innowacje powinien obejmować całą organizację, ponieważ to ona zapewnia niezbędne zasoby – czas i budżet.

Konkluzje z badania pilotażowego stały się przyczynkiem do sformułowania celu badawczego tej monografii, którym jest poszerzenie wiedzy w obszarze Innowacji Pracowniczej jako procesu. Tak postawiony cel wiąże się z trzema głównymi pytaniami badawczymi:

- Jak przebiega Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną?
- Jakie czynniki warunkują (sprzyjają/utrudniają) Transformację? Czy czynniki te można przypisać do etapów Transformacji?
- Jakie kategorie czynników warunkujących (utrudniających/ułatwiających) można przypisać do etapów Transformacji?

Uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze ma na celu „(...) zrozumienie badanych problemów: dlaczego, jak, jaki jest proces, jaki jest wpływ i jaki jest kontekst” (Nowosielski, 2016: 473).

Metoda studium przypadku – uzasadnienie

Definicja studium przypadku mówi, że jest to „(...) empiryczne badanie współczesnego zjawiska („przypadku”), dogłębnie i w jego rzeczywistym kontekście, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem mogą nie być wyraźnie widoczne” (Yin, 2009: 16). Jednocześnie badanie metodą studium przypadku uwzględnia trzy komponenty:

- złożoność zjawiska (wielość zmiennych),
- różne źródła danych,
- możliwość oparcia się w procesie analizy danych na już istniejących ramach lub propozycjach teoretycznych (Yin, 2009).

Te cechy powodują, że metoda studium przypadku jest chętnie stosowana w badaniach dotyczących środowiska biznesowego (Bryman, Bell, 2015). Jej największą zaletą jest nadbudowa wiedzy, a nie jej redukcja (Stake, 1978).

Metoda studium przypadku ma również swoje ograniczenia. Najczęściej wskazywany jest brak możliwości wnioskowania z wyników badań w odniesieniu do populacji. Yin (2009: 21) zwraca jednak uwagę, że studia przypadku są „(...) jak eksperymenty, możliwe do uogólnienia jako

twierdzenia teoretyczne, a nie w odniesieniu do populacji (...). Na bazie wyników ze studiów przypadku można tworzyć uogólnienia, ale wówczas służą one do tworzenia typologii lub uzupełniania wiedzy teoretyczną (Strumińska-Kutra, Koładkiewicz, 2012). Wśród kwestii podnoszonych jako problematyczne w tej metodzie studium przypadku znajduje się przede wszystkim rygor badawczy. Techniki stosowane w studium przypadku – jak wywiad – budzą u niektórych badaczy wątpliwości odnośnie do kryteriów analizy oraz – w efekcie – do jakości wyników. W tym kontekście mówi się o własnych przekonaniach badaczy, które mogą rzutować na interpretację zaobserwowanych zjawisk czy wypowiedzi rozmówców. Na potrzeby monografii zdecydowałam się przeprowadzić wielokrotne studium przypadku, które umożliwia porównanie różnych przypadków i pozyskanie wiedzy o ich podobieństwach lub różnicach (Bryman, Bell, 2015). W swoim wyborze uwzględniłam również wspomniane wcześniej badania pilotażowe, które ujawniły, że czynniki kontekstowe mają znaczenie dla innowacji pracowniczych.

4.2. Techniki badawcze

Wywiad częściowo ustrukturyzowany

Jako główną technikę badawczą wykorzystałam wywiad częściowo ustrukturyzowany z uczestnikami programów innowacji pracowniczych. Wywiad jest jednym z sześciu zdefiniowanych źródeł gromadzenia danych, stosowanych w metodzie studium przypadku (Yin, 2009). Powodem, dla którego go zastosowałam, jest fakt, że „(...) służy zrozumieniu głównych wątków dotyczących codziennego świata życia ujmowanego z perspektywy samych podmiotów.” (Kvale, 2012: 42).

Forma wywiadu indywidualnego pozwala na zbudowanie relacji z rozmówcą i pozyskanie bardziej szczegółowych lub sprofilowanych informacji niż zawarte w dokumentacji organizacji. Wywiad częściowo ustrukturyzowany umożliwia rozmówcy swobodną narrację, która jest ważniejsza niż ścisłe trzymanie się ustalonej wcześniej listy pytań (Yin, 2009). Swobodna narracja wspiera realizację celu badawczego, ponieważ rozmówca wprowadza wątki, które wykraczają poza kwestie z zaplanowanego scenariusza rozmowy. Mogą to być zarówno określone tematy, jak i czynniki kontekstowe, np. specyficzna terminologia branży lub organizacji. Wartościowy wkład do wyników takich badań stanowią opinie oraz informacje ukazujące postawy rozmówców względem badanego zjawiska (Yin, 2009). Dzięki temu badanie wykracza poza założenia i własne ograniczenia poznawcze badacza.

Wywiad to też technika badawcza, która ma swoje ograniczenia. Jednym z nich jest narzucanie własnej perspektywy lub rozumienia zjawiska przez badacza. Postawa badacza i związane z nią przekonania (tzw. bias) wpływają na przebieg rozmowy, w której rozmówca – jeśli to dostrzeże – dostosowuje się do oczekiwań badacza i podaje stosowne odpowiedzi (Yin, 2009). Innym ograniczeniem jest fakt, że pytania często odnoszą się do zdarzeń z przeszłości. Rozmówcy mogą nie mieć takich informacji, znać je tylko w części lub – nawet mając tę wiedzę – odpowiednio kształtować swoje wypowiedzi. Wiedza na temat zdarzeń historycznych jest obszarem wrażliwym, ponieważ przeszłość jest ważnym elementem kontekstu organizacji. Przeszłe zdarzenia – w mniejszym lub większym stopniu – warunkują aktualne zjawiska w organizacji czy jej kulturę organizacyjną.

W trakcie prowadzenia wywiadu badacz musi wykazać się określonymi umiejętnościami, m.in.: zadawaniem odpowiednich do momentu rozmowy pytań, uważnym słuchaniem, parafrazowaniem czy uważnością na kwestie etyczne (Yin, 2009). Osoba prowadząca wywiad musi „(...) czujnie obserwować – i umieć zinterpretować – sposób wymowy, wyraz twarzy i inne gesty” (Kvale, 2012: 42–43). Równie ważna jest też otwarta postawa badacza, który podczas wywiadu „(...) powinien być ciekawiony, wrażliwy na to, co mówi – i czego nie mówi – badany, oraz krytyczny wobec własnych założeń i hipotez” (Kvale, 2012: 44). Indywidualne kompetencje oraz postawa badacza mogą więc być czynnikami wspierającymi prowadzenie wywiadu lub utrudniającymi go.

Pułapką, w jaką może wpaść badacz podczas prowadzenia wywiadu, jest także kierowanie się kryterium dobrej konwersacji zamiast wydobywania wartościowej wiedzy, która prowadzi do realizacji celu badawczego. Kierując uwagę na zadowolenie z przyjemnej atmosfery rozmowy lub przyjaznego charakteru relacji, badacz może stracić z oczu główny cel wywiadu, czyli pozyskanie takiej wiedzy, która przybliży go do odpowiedzi na pytania badawcze.

Narzędzie badawcze

Przed przeprowadzeniem wywiadów opracowałam narzędzie badawcze w formie scenariusza rozmowy wraz z pytaniami. Zakres wywiadu odnosił się do pytań badawczych o Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Nie pytałam wprost o transformację, aby uniknąć narzucania swojej perspektywy przez wprowadzanie pojęcia, które może nie funkcjonować wśród rozmówców. Zamiast pytać o transformację, zadawałam pytania o zmianę Innowacji Pracowniczej w takie procesy, z których rozmówcy korzystali w organizacji na co dzień.

Przed wywiadem wszyscy rozmówcy otrzymali ode mnie materiał, w którym wskazałam definicję Innowacji Pracowniczej oraz Rutyny Organizacyjnej. Poprzez takie działanie chciałam zapewnić jednolite rozumienie obu zjawisk przez wszystkich rozmówców.

W pierwszej części wywiadu prosiłam rozmówców o opisanie własnymi słowami przykładu Innowacji Pracowniczej, która zmieniła się w Rutynę Organizacyjną. Rozmówcy przytaczali taki przykład samodzielnie. Dzięki temu mogłam przekonać się, jak sami rozmówcy postrzegają, czym jest Innowacja Pracownicza.

W drugiej części wywiadu prosiłam rozmówców o przypomnienie sobie czasu, gdy opisana przez nich Innowacja Pracownicza była wdrażana i stawała się Rutyną Organizacyjną. Pytania w tej części dotyczyły:

- czynników wspierających/utrudniających po stronie pracowników,
- czynników wspierających/utrudniających po stronie organizacji,
- przebiegu procesu – jego etapów.

W trzeciej części wywiadu zadawałam pytania rozmówcom, którzy nie byli bezpośrednio zaangażowani we wdrażanie Innowacji Pracowniczej, ale z niej korzystali. Przez te pytania chciałam dowiedzieć się, jakie działania lub zjawiska następują po wdrożeniu Innowacji Pracowniczej.

W trakcie wywiadu pytałam również o przykład Innowacji Pracowniczej, która nie stała się Rutyną Organizacyjną. Starałam się wydobyć więcej wiedzy na temat czynników utrudniających przejście Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Ponieważ realizowałam badania w czasie pandemii, zadawałam dodatkowe pytanie o wpływ pandemii na innowacje pracownicze. Pandemia to czynnik kontekstu – nie samej organizacji, ale otoczenia zewnętrznego na nią oddziałującego.

Źródła wtórne

W metodzie studium przypadku korzysta się ze zróżnicowanych źródeł informacji, czyli stosuje się triangulację źródeł (Yin, 2009). Kierując się tą zasadą, do obszaru analizy włączyłam dwa źródła wtórne. Pierwsze źródło wtórne stanowiły materiały przekazane przez przedstawicieli badanych organizacji. W zależności od organizacji, były to:

- materiały tekstowe – np. biuletyn pracowniczy, e-mailing, plakat,
- materiały wideo – np. nagrania realizowane przez pracowników lub filmy opracowane przez dział komunikacji danej firmy.

Bazowanie na materiałach wtórnych otrzymanych z organizacji wiąże się z pewnym ryzykiem. Organizacja może tworzyć określony obraz badanego zjawiska i udostępniać materiały, które będą wpisywać się wyłącznie w pozytywny wizerunek. To ryzyko można minimalizować, prosząc o materiały o zróżnicowanym charakterze – np. prezentacje, instrukcje czy korespondencję e-mailową. Mimo tego materiały udostępnione przez organizację mają swoją wartość badawczą, ponieważ porównanie ich z wypowiedziami rozmówców może pokazać, czy są różnice w prezentowaniu badanego zjawiska.

Drugim źródłem wykorzystanych informacji wtórnych były informacje dostępne na stronach internetowych organizacji (np. w opisach firm), ale także w portalach branżowych. W przypadku tego źródła informacji również istnieje ryzyko prezentowania jednej – korzystnej – strony badanego zjawiska. Ważnym źródłem ogólnodostępnych informacji są raporty zintegrowane. Obecność tych raportów można powiązać głównie z prawnym zobligowaniem dużych przedsiębiorstw do raportowania lub z takich praktyk wynikających z międzynarodowego charakteru organizacji. W związku z tym istnieje asymetria dostępu do informacji, gdyż inne podmioty nie mają takiego obowiązku. Należy też zaznaczyć, że nie wszystkie raporty zintegrowane dotyczą najbardziej aktualnego czasu, czyli lat 2022–2023.

Podsumowanie wykorzystanych w badaniach własnych źródeł zaprezentowano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Źródła wykorzystane w badaniach własnych

Rodzaj źródła	Materiały
1. Pierwotne	29 wywiadów z rozmówcami z 4 firm
2. Wtórne, w tym:	
2a. Przekazane przez badane firmy, w tym:	
• materiały tekstowe na temat IP	Biuletyny pracownicze, prezentacje dla pracowników, e-mailingi
• materiały wideo promujące ideę IP	Nagrania stworzone przez pracowników Spoty przygotowane przez firmę
2b. Ogólnodostępne, w tym:	
• opisy ze stron internetowych	Opisy programów IP Opisy misji i działalności firmy
• raporty zintegrowane	
• opisy z portali branżowych lub zewnętrznych w stosunku do organizacji	Opisy programów IP Informacje o konkursach i nagrodach przyznanych firmie

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Proces badawczy

Proces badawczy podzieliłam na trzy fazy: projektowania badań, przeprowadzenia badań oraz analizy materiałów i pisanie raportu.

4.3.1. Projektowanie badań

Projektując badanie, kierowałam się wskazaniem z literatury przedmiotu (Gioia i in., 2012; Strumińska-Kutra, Kołodkiewicz, 2012; Czakon, 2014; Bryman, Bell, 2015).

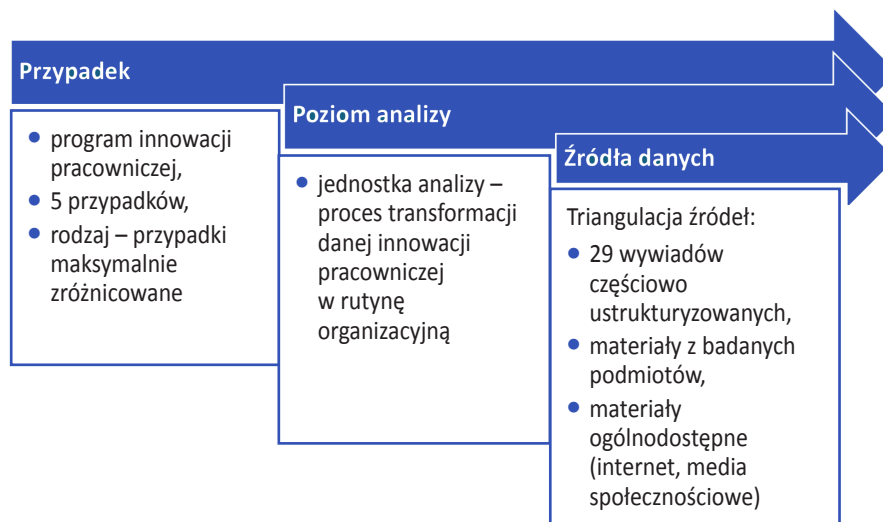
Badania rozpoczęłam od wstępnej analizy literatury na temat Innowacji Pracowniczych, aby poznać dotychczasowy stan wiedzy oraz luki badawcze w tym obszarze. Dodatkowo przeprowadziłam badanie pilotażowe. Dysponując wnioskami z badania pilotażowego, wróciłam do pogłębionego

przeglądu literatury, a następnie sformułowałam problem oraz pytania badawcze w obszarze łączącym Innowację Pracowniczą z Rutyną Organizacyjną.

Zdecydowałam, że badanym zjawiskiem jest Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, a przypadkiem – Program Innowacji Pracowniczych w organizacji. Założyłam, że Program Innowacji Pracowniczych stanowi ramę dla działań, a wszystkie innowacje pracownicze są przez niego ustrukturyzowane.

W kolejnym kroku zdefiniowałam rodzaj przypadków, który w jak najlepszym stopniu zapewni realizację celu badawczego. Stwierdziłam, że poszerzenie wiedzy wymaga doboru przypadków maksymalnie zróżnicowanych. Różnorodność przypadków uwypukla znaczenie czynników kontekstowych (Strumińska-Kutra, Kołodkiewicz, 2012), a kontekst warunkuje zjawiska w organizacji (Flyvbjerg, 2006b). Założyłam, że kontekst przypadku będzie mieć znaczenie dla badanego zjawiska Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Jako kryterium różnicujące przypadki przyjąłam obszar działalności podmiotów. Na rysunku 4.1 przedstawiłam poszczególne decyzje w projektowaniu badania.

Rysunek 4.1. Projektowanie badań własnych – podstawowe decyzje



Źródło: opracowanie własne na podstawie Brymann, A., Bell, E. (2015). *Business research methods*, 4th edition. Oxford: Oxford University Press.

W kolejnym kroku określiłam kryteria doboru podmiotów do próby w obrębie przypadku. Ze względu na cele badawcze oraz założenie, że innowacje pracownicze nie są szeroko obecne w przedsiębiorstwach w Polsce², przyjąłam celowy dobór próby do badań. Podstawą doboru celowego było spełnienie przez dany podmiot łącznie poniższych kryteriów:

- stałe praktykowane innowacje pracownicze – w celu eliminacji podmiotów, w których innowacje pracownicze pojawiają się jako działania doraźne lub okresowe,
- wdrożone innowacje pracownicze, które są stosowane przez uczestników wewnątrz organizacji jako funkcjonujące na co dzień procesy. To założenie wyklucza podmioty, w których innowacje pracownicze nie przekształciły się w rutyny organizacyjne.

² Założenie to wynika z przeprowadzonych w marcu 2020 r. badań własnych w formie wywiadów z ekspertami zajmującymi się wspieraniem firm w tworzeniu programów innowacji – z omówieniem tych badań można się zapoznać Padzik-Wołos (2020).

Ze względu na fakt, że wyższe wskaźniki aktywności innowacyjnej osiągają podmioty zatrudniające powyżej 250 pracowników³, zdecydowałam się poszukiwać podmiotów do badania w grupie takich firm.

Ze względu na cele badań założyłam także zróżnicowanie rozmówców pod kątem ich funkcji w firmie czy roli w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Zaplanowałam, że w każdym badanym podmiocie obecne będą następujące osoby:

- prowadzące/odpowiadające/zarządzające Programem Innowacji Pracowniczych,
- tworzące Innowację Pracowniczą – niezależnie od tego, czy ją wdrażają,
- wdrażające Innowację Pracowniczą – mimo że pomysł nie pochodził od nich,
- nieuczestniczące w tworzeniu i wdrażaniu Innowacji Pracowniczej, ale korzystające z niej jako Rutyny Organizacyjnej.

Przyjęłam, że jednostką badania jest Innowacja Pracownicza, która stała się Rutyną Organizacyjną. Przyjęłam, że rozmówcy powinni sami wskazywać przykłady takich innowacji, aby były one maksymalnie zróżnicowane, co pozwoli mi uzyskać więcej pogłębionej wiedzy.

Badania przeprowadziłam dla 5 przypadków. Zgodnie z założeniami metody studium przypadku liczba przypadków powinna zawierać się pomiędzy 4 a 10. „Przy mniej niż 4 przypadkach często trudno jest stworzyć teorię o dużej złożoności, a jej empiryczne uzasadnienie może być nieprzekonujące”, zaś: „Przy ponad 10 przypadkach szybko powstaje trudność, aby poradzić sobie ze złożonością i ilością danych” (Eisenhardt, 1989: 545).

4.3.2. Dobór próby badawczej i realizacja badań

Metody doboru próby badawczej

Do rekrutacji podmiotów wykorzystałam własną sieć kontaktów na profilu społecznościowym LinkedIn, który stał się w ciągu ostatnich lat najbardziej aktualnym źródłem informacji o działaniach firm (Cho, Lam, 2021; Pena i in., 2022).

Identyfikując potencjalne podmioty do badania, wyszukiwałam je za pomocą hashtagów⁴. Hasztagi zawierały słowa kluczowe związane z innowacjami pracowniczymi.

Drugim źródłem, którą stosowałam równoległe do LinkedIn, była wyszukiwarka internetowa Google, w której kierowałam się słowami kluczowymi, takimi jak: „innowacje pracownicze”, „innowacje oddolne”, „programy innowacji” oraz ich synonimami.

W wyniku wyszukiwania w Google zidentyfikowałam też portale, w których opisywano dobre praktyki firm łączące partycypację pracowniczą i innowacje. Głównym źródłem informacji w tym obszarze okazała się baza dobrych praktyk z zakresu SDG, udostępniona na portalu Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁵. Dotarłam także do informacji o webinarach i konferencjach online na tematy związane z innowacjami pracowniczymi, po których nawiązywałam kontakt z uczestnikami panelu dyskusyjnego lub organizatorami⁶.

Informacje o potencjalnych podmiotach do badań pozyskiwałam także metodą „kuli śnieżnej”, dzięki korespondencji na LinkedIn.

³ Ponad 66% firm z branży przemysłowej oraz 60% firm z branży usługowej według raportu *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw 2018–2020*, GUS, Warszawa, Szczecin, 2021, s. 32.

⁴ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Hashtag> (dostęp: 25.02.2025).

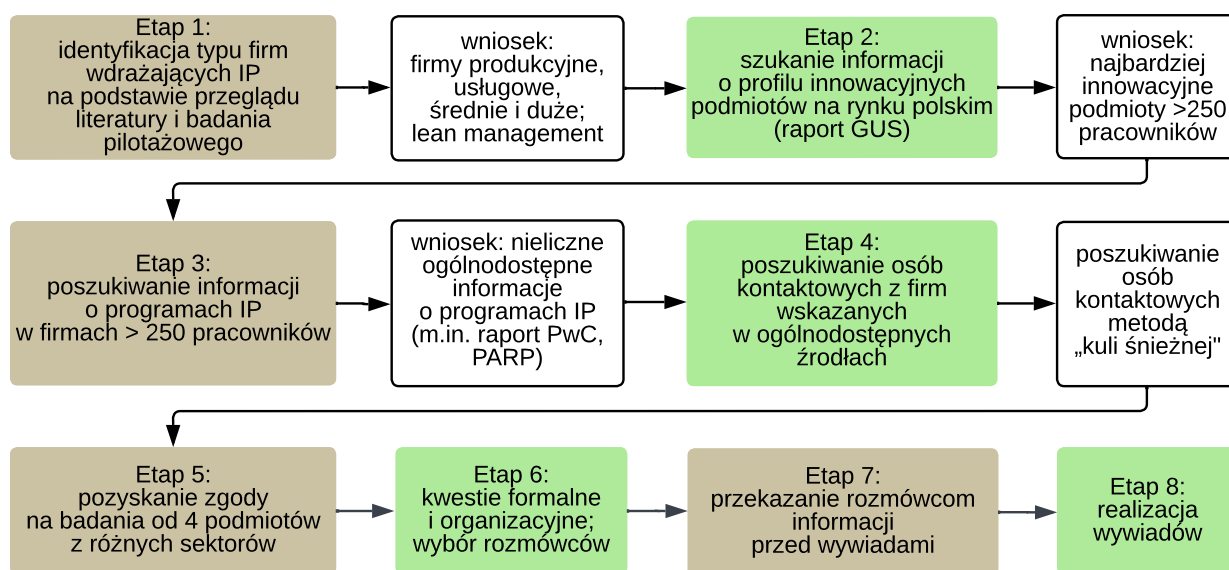
⁵ <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/> (dostęp: 20.02.2025).

⁶ <https://www.facebook.com/THINKTANK/videos/438447684105038>; <https://www.youtube.com/watch?v=KeXbBN8JAsk> (dostęp: 20.02.2025).

Po zidentyfikowaniu potencjalnego podmiotu na LinkedIn kierowałam indywidualne zaproszenie do kontaktu do jej przedstawiciela. Po akceptacji zaproszenia wysyłałam prośbę o rozważenie uczestnictwa w badaniu, dołączając do niej streszczenie projektu badawczego.

W efekcie działań na LinkedIn pozyskałam do badania 4 podmioty z różnych branż. Wskaźnik sukcesu – rozumiany jako liczba podmiotów pozyskanych w stosunku do liczby podmiotów, z którymi podjęto kontakt – wyniósł 4%⁷. W ww. podmiotach zbadałam 5 Programów Innowacji Pracowniczych (przypadków), spełniając kryterium minimalnej liczby 4 przypadków wymaganych w metodzie studium przypadku (Eisenhardt, 1989). Łącznie przeprowadziłam 29 indywidualnych wywiadów.

Rysunek 4.2. Proces pozyskiwania rozmówców



Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka rozmówców

Grupa rozmówców była zróżnicowana pod kątem ich roli w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, co przedstawiłam w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Zróżnicowanie rozmówców – ich rola w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Rola rozmówcy w Transformacji Innowacją Pracowniczą w Rutynę Organizacyjną	Liczba rozmówców
Osoba wdrażająca IP	8
Użytkownik/iczka wdrożonych IP	6
Lider/ka wśród pomysłodawców IP	5
Osoba odpowiadająca za program IP	4
Osoba zgłaszająca pomysły IP	4
Lider/ka zespołu zgłaszającego pomysły IP	1
Osoba zgłaszająca pomysły i wdrażająca innowacje IP	1
<i>Sumaryczna liczba rozmówców</i>	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

⁷ Wskaźnik sukcesu policzono na podstawie liczby wysłanych zapytań do podmiotów.

Innym wymiarem zróżnicowania był także obszar związanych z ich pracą w badanych podmiotach, co obrazuje tabela 4.3.

Tabela 4.3. Zróżnicowanie rozmówców ze względu na obszar pracy

obszar	liczba rozmówców
Sprzedaż	6
Produkcja – utrzymanie maszyn	2
Doskonałość operacyjna	2
Narzędziownia	2
Innowacje	2
Badania i rozwój (R&D)	2
Analiza procesów biznesowych	2
Kadra zarządzająca	2
Produkcja	2
Dział techniczny	1
Logistyka i sprzedaż	1
Magazyn	1
Wsparcie sprzedaży	1
Obsługa klienta	1
Automatyka	1
Szkolenia	1
<i>Sumaryczna liczba rozmówców</i>	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Realizacja badań

Wywiady przeprowadziłam między marcem a czerwcem 2021 roku. Ze względu na obostrzenia wynikające z pandemii COVID-19 wszystkie wywiady odbyły się w formie online, na platformie Teams, Zoom lub Skype (w zależności od narzędzi stosowanych w danej organizacji). Aby zachować wierność przekazu, wypowiedzi rozmówców rejestrowałam w formie audio oraz wideo (te były zapisane w formie obrazu i dźwięku, jednak do transkrypcji wykorzystałam tylko zapis audio). Żadna inna osoba z badanego podmiotu (poza rozmówcą) nie miała dostępu do nagrania. Żaden z rozmówców nie zgłosił jednak prośby o udostępnienie mu nagrania ze swoim udziałem.

Przed wywiadem uprzedzałam każdego rozmówcę, że na czas wywiadu powinien przebywać w miejscu, w którym będzie mógł swobodnie rozmawiać. Część wywiadów odbyła się w miejscu zamieszkania (warunkach domowych) rozmówców, a część w siedzibie firmy. W niewielu przypadkach, gdy rozmowa odbywała się w siedzibie firmy, a pracownik nie miał dostępu do komputera, koordynator po stronie organizacji zapewniał odosobnione miejsce do rozmowy (np. salkę konferencyjną) oraz komputer.

Każdy wywiad zaplanowałam na 50–60 minut i większość rozmów mieściła się w tym przedziale czasu. Zdarzyły się dwa przypadki odbiegające od standardowego czasu, gdy wywiady trwały odpowiednio 35 minut oraz 76 minut.

4.3.3. Metody analizy danych

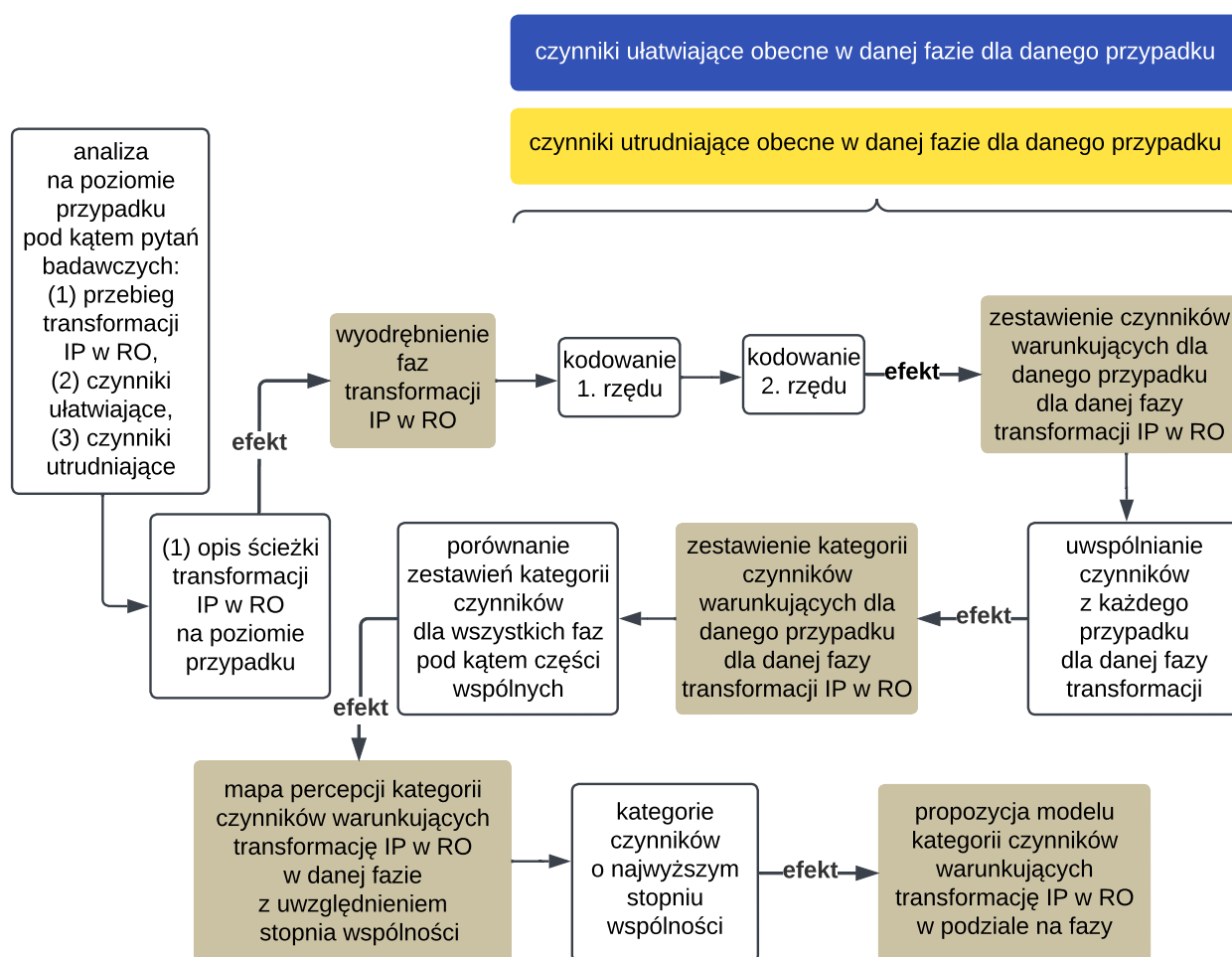
Do analizy wywiadów wykorzystałam oprogramowanie MAXQDA2022. Przeanalizowałam ok. 580 stron materiałów, przy czym średnia objętość pojedynczego wywiadu po transkrypcji wynosiła 20 stron (choć zdarzyły się wywiady o objętości 30 stron). Bazowałam na kodowaniu fragmentów dokumentu, gdyż w przypadku takiej objętości każdego materiału kodowanie „wiersz po wierszu” (Hensel, Glinka, 2012) byłoby trudne do zastosowania.

W procesie kodowania dokonałam anonimizacji danych, przyjmując określone reguły kodowania:

- kodowanie firmy – nazwa wymyślona na potrzeby badania, nawiązująca do branży, w której badana firma prowadzi działalność,
- kodowanie rozmówcy w formie Rx_PODMIOT, gdzie R jest skrótem słowa „Rozmówca”, „x” oznacza numer kolejnego wywiadu, a PODMIOT oznacza nazwę firmy, przyjętą na potrzeby zapewnienia anonimowości badania,
- anonimizacja nazw narzędzi stosowanych w badanych podmiotach poprzez zastosowanie frazy „nazwa narzędzia w firmie »kodowanie firmy«”.

Analizę wywiadów uzupełniłam o analizy materiałów z dwóch źródeł wtórnych: 1) materiałów udostępnionych przez organizację oraz 2) materiałów ogólnodostępnych w internecie. Proces analizy przebiegał zgodnie z etapami, które przedstawiłam na rysunku 4.3.

Rysunek 4.3. Proces analizy materiałów z badań – działania i efekty



Proces analizy rozpoczęłam od wstępnego zakodowania materiałów z wykorzystaniem oprogramowania MAXQDA.

Łącznie zakodowałam 5217 fragmentów tekstu i wyłoniłam 81 kodów. W wyniku wstępnego kodowania zwykle powstaje pomiędzy 50 a 100 kodów, co może powodować u badacza poczucie chaosu (Gioia i in., 2012). Redukując ten chaos poznawczy, skoncentrowałam się na trzech obszarach, istotnych dla odpowiedzi na pytania badawcze, czyli:

- przebiegu procesu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną,
- czynnikach ułatwiających Transformację,
- czynnikach utrudniających Transformację.

W procesie wstępnego kodowania odnosiłam się także do wyników kodowania z osobnych przeglądów literatury na temat Innowacji Pracowniczej oraz Rutyny Organizacyjnej – w celu ramowania teoretycznego. Jednocześnie stosowałam kodowanie *in-vivo*, które umożliwia przytoczenie specyficznych pojęć, używanych przez rozmówców, aby jak najwierniej odzwierciedlić ich rzeczywistość (Hensel, Glinka, 2012). Kodowanie *in-vivo* pomaga uniknąć nadinterpretacji wypowiedzi rozmówców.

Zakodowane fragmenty posłużyły mi w pierwszej kolejności do opracowania ścieżek Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych. W tych ścieżkach wskazałam etapy procesu, jego uczestników, decyzje i działania.

Tabela 4.4. Kodowanie 1. rzędu – przykład dla tworzenia/czynniki utrudniające

Kod	Fragment	kodowanie 1. rzędu
trudności/ograniczenia	Bo czasami, bo czasami to jest tak, dosłownie, niefajnie, jakby z perspektywy pracodawcy, mi się wydaje, że po sto złotych to nie będę się schylał, nie? Bardzo fajny pomysł, ale słowa, aaa... niech, no.	brak motywacji finansowej
trudności/ograniczenia	u nas chyba bardzo hamuje jeszcze ludzi ten dalszy etap, co trzeba z tym robić, te maile, to pisanie, to się ludzie wycofują, nie? tam ich zawsze hamuje to, żeby odnotować to w tym komputerze, to przekazać dalej, to. A, okay. Czyli ten sam jakby sam sposób zgłaszania tych pomysłów czasami ludzi może hamować też, tak? Że boją się, że sobie nie poradzą, że nie będą wiedzieli, co mają dalej z tym robić, tak?	procesowanie po zgłoszeniu pomysłu (brak pewności siebie, co należy zrobić dalej)
trudności/ograniczenia	Wcale, właśnie nie ma wcale takiej dokumentacji, by to hamowało. Głównie hamują... ogólnie na produkcji, wszelkie ankiety, wszystko takie. To ludzie wycofuje.	dokumentacja
trudności/ograniczenia	obszary operacyjne, czyli np. kontrola jakości, produkcja, troszkę, troszkę inne niż obszary R&D. No, to są obszary bardzo takie zabetonowane w swoim podejściu. I naprawdę trzeba mocno przeć do przodu, i, i być asertywnym w przekazie, żeby przekonać ludzi do tego ciekawego, do tych ciekawych rzeczy	przyzwyczajenia do sposobu pracy z powodu wytycznych
trudności/ograniczenia	A bardzo często jest tak, że ci ludzie pytają się „okej, no to pokaż mi, kto to robi, żebym mógł się...”. A ja mówię, „no nikt, pierwsi jesteśmy”. „A pierwsi, to nie, nie jak nikt tego nie robi, to to nie wyjdzie”, a ja mówię: „ale ktoś musi zacząć”	brak odniesienia do istniejących doświadczeń
trudności/ograniczenia	Myslę, że nie, tu pokoleniowość nie ma wpływu, tu no... dostosować się do wytycznych prawa farmaceutycznego musimy.	wymogi prawne
trudności/ograniczenia	To jest dodatkowy czas, który trzeba na to poświęcić i nie ukrywam, że też przygotowanie tej koncepcji i tak dalej, to przygotowywałam w domu raczej, bo miałem spokój i mogłem się skupić. U mnie, niestety, jest tyle zdarzeń w ciągu dnia, że tu czasem do mojego biura to są kolejki, żeby przyjść i uzgodnić czy o czymś porozmawiać i tak dalej. Jakbym pokazał Pani zajętość mojego kalendarza, to ciężko cokolwiek tam wcisnąć	brak dodatkowego czasu na pracę nad innowacjami
trudności/ograniczenia	trzecia przeszkoda to to, że ktoś mi wchodzi w moją działkę. Tutaj się wymądrza i się nie zna, a ja wiem, że to się nie uda, tak? Takie trzymanie dla siebie swojego i „Co mi ktoś tutaj będzie mówił”.	obrona własnej pozycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów.

Następnie przeanalizowałam treści pod kątem odpowiedzi na pytania badawcze o czynniki warunkujące Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych. Informacje o czynnikach warunkujących analizowałam, kierując się etapami procesu wg Gioia i in. (2017):

- kodowanie 1. rzędu (przykład w tabeli 4.4),
- kodowanie 2. rzędu (przykład w tabeli 4.5),
- agregacja konceptów – kategoryzacja czynników (przykład na rysunku 4.3).

W kodowaniu 1. rzędu skupiłam się na jak najwierniejszym odzwierciedleniu wypowiedzi rozmówców „(...) aby dać głos informatorom na wczesnych etapach gromadzenia i analizy danych, a także reprezentować ich głos w widocznym miejscu w raportowaniu z badań, co stwarza bogate możliwości odkrywania nowych koncepcji, a nie afirmacji istniejących koncepcji” (Gioia i in., 2012: 3).

Na etapie kodowania 2. rzędu zidentyfikowałam czynniki ułatwiające i utrudniające Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Dodatkowo przypisałam te czynniki do etapów Transformacji. Technicznie kodowanie 2. rzędu wykonywałam w plikach Excel z zakodowanymi fragmentami. W razie wątpliwości odszukiwałam zakodowany fragment treści wywiadu i odczytywałam oraz odsłuchiwałam go ponownie.

Tabela 4.5. Kodowanie 2. rzędu – przykład dla tworzenia/czynnik utrudniające

Kod 1. Rzędu	Kod 2. rzędu
zmiana myślenia pracowników o pomysłach innowacyjnych (przestawienie się na inny program niż kaizen)	adaptacja do nowego programu innowacji
brak motywacji finansowej	motywacja finansowa
niewystarczające szkolenie	znajomość narzędzia do obsługi programu pomysłów
procesowanie po zgłoszeniu pomysłu (brak pewności siebie, co należy zrobić dalej)	znajomość narzędzia do obsługi programu pomysłów
przyzwolenie na inicjatywę angażującą pracowników	poczucie braku przyzwolenia na pracę nad pomysłami
brak dodatkowego czasu na pracę nad innowacjami	poczucie braku przyzwolenia na pracę nad pomysłami

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów.

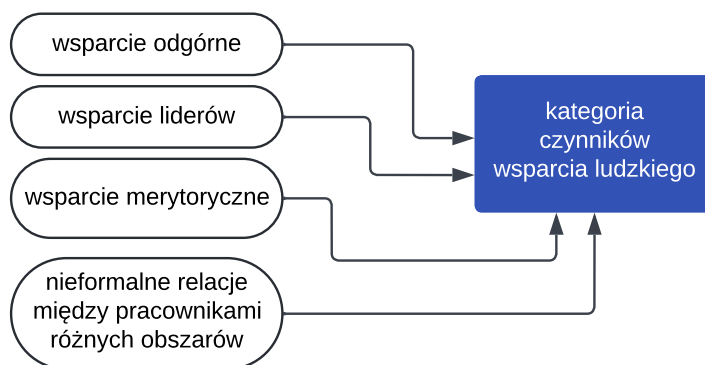
Bazując na kodach 2. rzędu, wyłoniłam kategorie czynników. Kategoryzacja jest jednym ze sposobów poszukiwania wspólnych wzorców między przypadkami (Eisenhardt, 1989). Kategoryzacja posłużyła mi do identyfikacji wspólnych kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną pomiędzy Programami Innowacji Pracowniczych.

W procesie kategoryzacji najpierw przeanalizowałam czynniki o charakterze wspierającym i przypisałam je do faz Transformacji. Kategoryzacja polegała na określaniu przynależności danego czynnika do określonego zbioru pojęciowego, związanego z danym obszarem organizacji. Na rysunku 4.4 ukazałam przykładową kategoryzację dla czynników wspierających zidentyfikowanych w różnych Programach Innowacji Pracowniczych w fazie tworzenia Innowacji Pracowniczej.

W efekcie kategoryzacji otrzymałam zestawienie kategorii czynników wspierających daną fazę Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla każdego programu Innowacji Pracowniczych, co pokazuje rysunek 4.5.

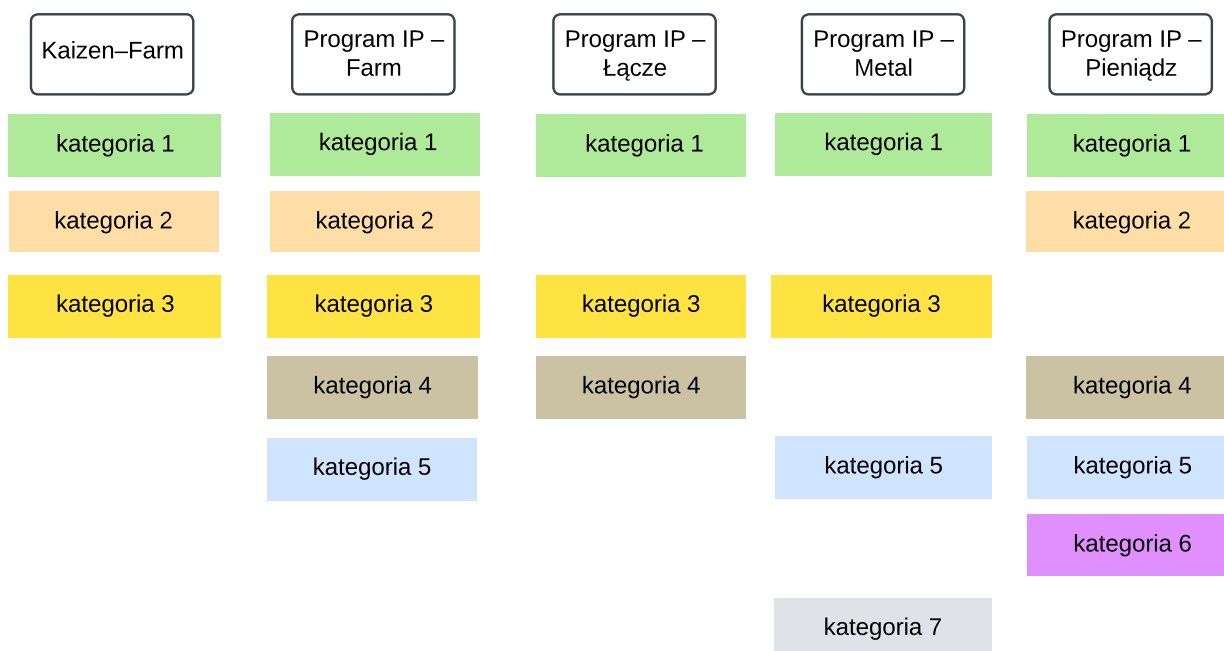
Analogiczną ścieżkę analizy zastosowałam dla czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Rysunek 4.4. Przykładowa kategoryzacja czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Rysunek 4.5. Przykład zestawienia kategorii czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programach Innowacji Pracowniczych



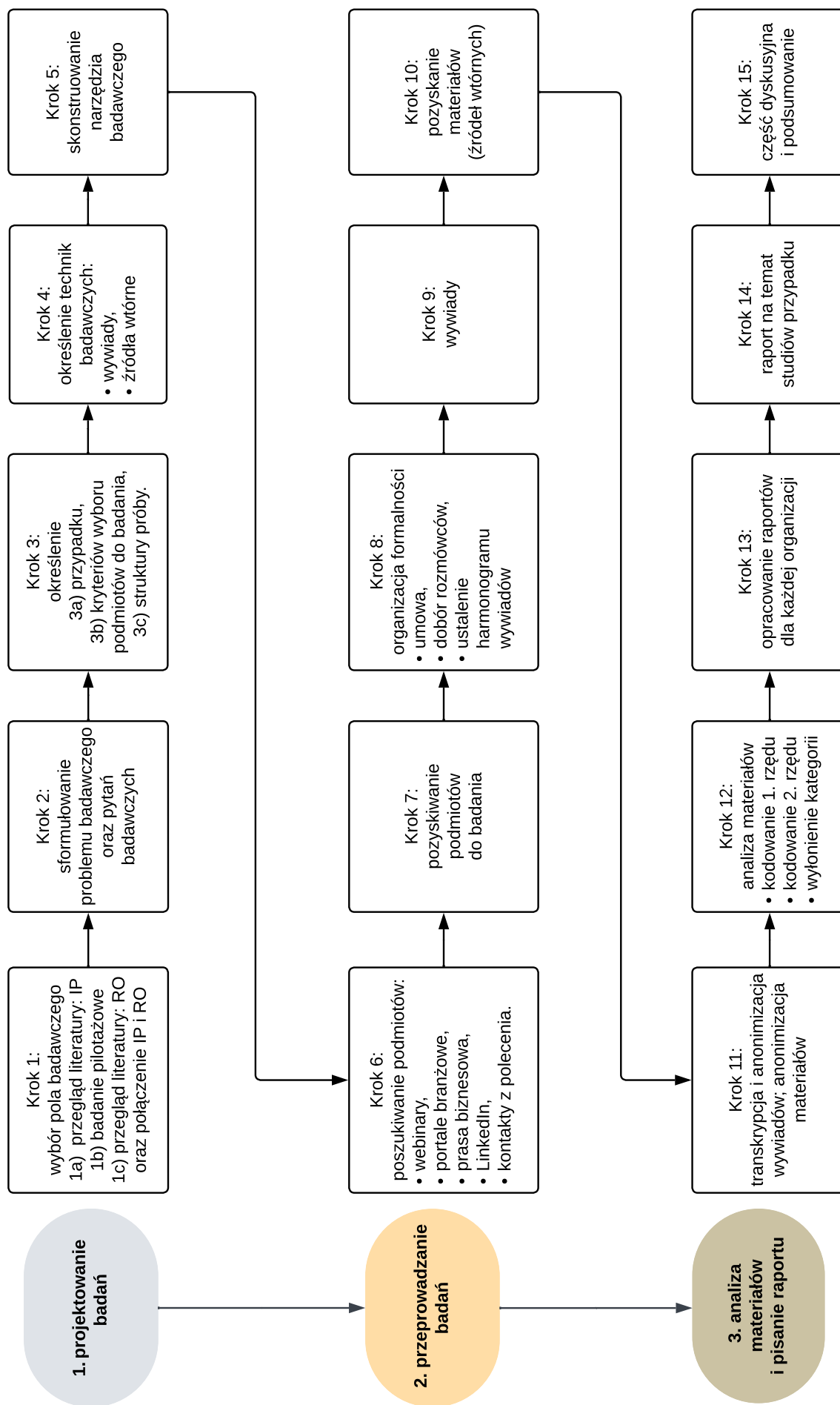
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Kategoryzacja czynników umożliwiła mi opracowanie modelu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych.

W przedostatniej fazie analizy zastosowałam przekrojową analizę Programów Innowacji Pracowniczych, porównując je zgodnie ze wspólnym schematem, czyli na podstawie kategorii zidentyfikowanych dla każdego programu. Taka technika pozwoliła na dokonanie porównań między przypadkami oraz poszukiwanie wspólnych wzorców (Strumińska-Kutra, Koładkiewicz, 2012). W efekcie opracowałam mapę percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, na której uwzględniłam trzy wymiary: 1) etap Transformacji, 2) charakter działania kategorii czynnika (wspierający lub utrudniający) oraz 3) stopień wspólności kategorii czynnika.

Mapa percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną pozwoliła wyjść poza fragmentaryczny charakter badań (tj. w odniesieniu do konkretnego przypadku), aby ukazać zjawisko Transformacji z szerszej perspektywy.

Rysunek 4.6. Proces badawczy



Źródło: opracowanie własne.

4.3.4. Raport z badań

Kierując się ścieżką przedstawioną na rysunku 4.2, w pierwszej kolejności opracowałam część pracy opisującą przypadki, czyli Programy Innowacji Pracowniczych. Dla lepszej czytelności postanowiłam podzielić tę część na badane podmioty.

Raport opracowałam zgodnie z ujednoczoną strukturą, która umożliwia porównanie między przypadkami. Struktura ta obejmuje:

- opis podmiotu oraz jego kontekstu,
- opis historii i sposobu organizacji Programu Innowacji Pracowniczych, wraz przykładami innowacji pracowniczych omawianych przez rozmówców,
- ścieżkę Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla danego Programu Innowacji Pracowniczych,
- etap tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej ze wskazaniem czynników go warunkujących w podziale na czynniki wspierające i utrudniające,
- etap umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, ze wskazaniem czynników go warunkujących w podziale na czynniki wspierające i utrudniające,
- podsumowanie.

Po opracowaniu raportu z badań empirycznych przystąpiłam do opisanego dyskusji wyników badań w odniesieniu do pytań badawczych. Odniosłam się do ścieżek Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną oraz do kategorii czynników warunkujących Transformację. Na bazie porównania przypadków opracowałam mapę percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację. W tej części wskazałam też ograniczenia badań oraz ich możliwe przyszłe kierunki.

Cały proces badawczy przedstawiłam w formie wizualnej na rysunku 4.6. Wizualizacja ta jest podsumowaniem wszystkich opisanych w powyższych podrozdziałach etapów procesu.

4.4. Rzetelność badań

W celu zapewnienia rzetelności badań podjęłam działania w kilku obszarach, które dotyczyły:

- 1) kryteriów określania przypadków i doboru próby,
- 2) gromadzenia danych,
- 3) planowania badań,
- 4) świadomości i własnych umiejętności,
- 5) kodowania danych.

Planując badania, zapoznałam się z literaturą na temat zjawisk Innowacji Pracowniczej oraz Rutyny Organizacyjnej oraz metody studium przypadku, aby poprawnie zdefiniować przypadek, podmiot badania oraz kryteria doboru do próby do realizacji celu badawczego.

W aspekcie gromadzenia danych zadbałam o zróżnicowanie źródeł informacji, aby zapewnić triangulację źródeł. Mimo że głównym źródłem informacji były wywiady, informacje pochodziły także z dwóch innych rodzajów źródeł:

- dokumentacji wewnętrznej firmy – udostępnionej przez badane organizacje,
- opublikowanych informacjach ogólnodostępnych – głównie na stronach internetowych (stronach organizacji oraz stronach nienależących do organizacji).

Przez triangulację źródeł zapewniłam rzetelność i wiarygodność badań (Strumińska-Kutra, Koładkiewicz, 2012). Zapewniłam także wiarygodność w aspekcie rygoru badawczego, szczególnie planując proces badawczy (rysunek 4.6), w tym proces pozyskiwania potencjalnych podmiotów i rozmówców do badań (rysunek 4.2) oraz postępując zgodnie z zaplanowanym procesem analizy danych (rysunek 4.3). Do rygoru badawczego należało również prowadzenie dziennika obserwacji oraz iteracyjny charakter kodowania materiałów.

W kontekście metody studium przypadku wspomina się o uprzedzeniach badacza, które mogą spowodować efekt potwierdzenia przez niego wcześniejszych przewidywań lub założeń (Flyvbjerg, 2006a). Badacz, przyjmując na siebie rolę osoby jak najwierniej przekazującej otoczeniu przekaz od rozmówców, powinien zwrócić szczególną uwagę na rygor badawczy (Gioia i in., 2012). Jednym ze sposobów uwiarygodnienia przekazu jest przytaczanie określeń, którymi posługują się rozmówcy. W raporcie z badań przytoczyłam więc wybrane cytaty rozmówców, które uznałam za adekwatne w kontekście odpowiedzi na pytania badawcze. Ten zabieg był sposobem zapewnienia obiektywności badania przez zminimalizowanie ryzyka nadinterpretacji zjawiska przez moje wzorce myślowe (Muszyński, 2018). Osoba prowadząca badania powinna także wykazywać się umiejętnościami z zakresu uważności na rozmówców, aktywnego słuchania, parafrazowania czy obserwowania tzw. sygnałów niewerbalnych.

W trakcie badań prowadziłam także tzw. dziennik badacza, w formie elektronicznych notatek (Konecki, 2000). W pliku notowałam uwagi dotyczące warunków lub zdarzeń, które mogłyby mieć potencjalny wpływ na przebieg wywiadu, np. przez komfort rozmówcy. Odnotowałam m.in. miejsce prowadzenia wywiadu (warunki domowe, własny pokój czy wspólne pomieszczenie w biurze) oraz te sytuacje, które – w mniejszym lub większym stopniu – zakłóciły swobodną narrację rozmówcy. W notatkach badawczych zwróciłam też uwagę na stan emocjonalny rozmówcy (np. poirytowanie lub znużenie odpowiadaniem na pytania) lub skrajne sposoby narracji na dany temat, jak i na własny stan emocjonalny. Kodując wywiady, zastosowałam metodę kodowania *in-vivo*, aby jak najwierniej odzwierciedlić rozumienie określonych pojęć lub zjawisk przez samych rozmówców. Niejednokrotnie wracałam do zakodowanych fragmentów, aby zweryfikować jakość kodowania i stosownie dokonywałam zmian w kodach. Informacje o zmianach odnotowywałam w postaci elektronicznych notatek.

Badania własne zweryfikowałam również pod kątem kryteriów oceny badań jakościowych (Czakon, 2014: 57), tj.:

- zwróciłam uwagę na „odzwierciedlenie przekonań uczestników badanych zjawisk”, kodując odpowiednie fragmenty wypowiedzi jako „osobista percepcja” i biorąc je pod uwagę na etapie pisania raportu,
- uwzględniłam „możliwość wykorzystania wyników przez innych badaczy w ich własnych studiach” poprzez zapewnienie opisów poszczególnych podmiotów i przypadków, przez porównanie ich oraz zaproponowaną mapę percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację. W tym aspekcie pojawia się jednak trudność jego zagwarantowania, ze względu na przyjęte zróżnicowanie przypadków,
- zapewniłam „ściśłość procesu prowadzenia badań, w tym protokoły gromadzenia danych oraz ich analiza”, co przedstawiłam na rysunkach: 4.2, 4.3, 4.4 i 4.5.

4.5. Potencjalne problemy etyczne

Badanie nie zakładało wprowadzenia w błąd osoby badanej lub nieujawienie celu badania. Pytania nie dotyczyły tematów wrażliwych, takich jak: pochodzenie rasowe czy etniczne, poglądy

polityczne, przekonania religijne lub światopoglądowe albo przynależność do związków zawodowych. Badanie nie bazowało także na sprawdzaniu parametrów fizjologicznych osoby badanej lub pobierania próbek od osoby badanej.

Czynnikiem dyskomfortu mógł być dla badanych fakt opowiadania o zdarzeniach, które odnoszą się do relacji z innymi członkami organizacji. Po pierwsze, zarówno przed wywiadem, jak i w trakcie jego trwania zapewniłam rozmówców o anonimowości oraz poufności badań. Ten warunek był także wpisany do umowy podpisywanej z badanymi podmiotami. Po drugie, pytania zadawane rozmówcom sformułowałam w ten sposób, aby nie odnosiły się bezpośrednio do czynników interpersonalnych, np. relacji między osobą badaną a innymi osobami. Pytania dotyczyły procesów, mechanizmów lub czynników, czyli kwestii niepowiązanych z konkretnymi osobami.

Badani nie mieli wątpliwości natury etycznej co do udostępnienia przekazywanych przez nich informacji. Proces badawczy opierał się na zasadach poufności i anonimowości, o czym badani byli informowani przed rozpoczęciem badania – pisemnie (w formie wiadomości e-mail) oraz przed rozpoczęciem nagrania rozmowy. Mimo że utrwalony został wizerunek osoby badanej w formie dźwięku i obrazu (ze względu na potrzebę kontaktu wzrokowego z rozmówcą), do transkrypcji wykorzystałam wyłącznie wersję audio.

Badanie nie zakładało wypłaty wynagrodzenia dla osób badanych. W ramach wymiany z podmiotem, z którym przeprowadzałam badanie, przygotowałam ogólną, zanonimizowaną i sumaryczną prezentację z badania, wskazującą słabe i mocne strony Programu Innowacji Pracowniczych w danym podmiocie. Prezentacja ta obejmowała wyłącznie rezultaty dla danego podmiotu. Badani rozmówcy nie prosili o udostępnienie prezentacji.

4.6. Metoda badawcza – podsumowanie

Jako cel badawczy monografii przyjąłam zbadanie uwarunkowań procesu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W ten sposób naświetliłam obszar Innowacji Pracowniczej z perspektywy procesowej, zwracając uwagę na jego etapy oraz uwarunkowania występujące w tych etapach.

Badania zrealizowałam w formie wywiadów indywidualnych. Zastosowanie wywiadów indywidualnych częściowo ustrukturyzowanych pozwoliło rozmówcom na bardziej swobodną narrację, którą ukierunkowały pytania badawcze. Taka technika badawcza okazała się najlepszym sposobem realizacji celu badawczego, czyli poszerzenia wiedzy o Transformacji.

W badaniach uczestniczyło 29 rozmówców, którzy pochodzili z 4 organizacji działających w różnych sektorach: farmaceutycznym, telekomunikacyjnym, produkcyjnym oraz usługowym (finansowym). Wszystkie organizacje należały do grupy firm dużych, zatrudniających powyżej 250 pracowników oraz działały na obszarze Polski.

Rozmówcy reprezentowali różne stanowiska w organizacjach, a także pełnili zróżnicowane funkcje w procesie Transformacji. Niektórzy z nich byli liderami w zgłaszaniu pomysłów, inni byli zaangażowani we wdrażanie inicjatyw, a jeszcze inni korzystali z wdrożonych Innowacji Pracowniczych. Dzięki tym różnym perspektywom możliwe było bardziej zniuansowane spojrzenie na czynniki warunkujące proces Transformacji.

W procesie badawczym istotny był nacisk na rygor badawczy, który przestrzegałam poprzez m.in. celowy dobór próby, ustrukturyzowany proces analizy danych i pisanie raportu badawczego oraz prowadzenie tzw. dziennika badawczego. Dbając o rygor badawczy, analizowałam też potencjalne problemy etyczne oraz ograniczenia badawcze.

Rozdział 5

Studia przypadków Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Rozdział zawierający opisy przypadków ma na celu pokazanie kontekstu oraz specyfiki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w badanych Programach Innowacji Pracowniczych. Programy te zaprezentowałam w podziale na badane podmioty, a każdemu poświęciłam osobny podrozdział. Ze względu na poufność i anonimowość badań nazwa każdego podmiotu, Programu Innowacji Pracowniczych, a także związanych z nimi narzędzi oraz rozmówców zostały zakodowane.

Każdy podrozdział ma identyczną strukturę, aby umożliwić porównywanie omawianych kwestii między przypadkami.

Część pierwsza każdego podrozdziału zawiera opis organizacji, którego celem jest zrozumienie kontekstu Programu Innowacji Pracowniczych¹. Kontekst organizacji jest istotny dla realizacji celu badawczego, czyli lepszego zrozumienia uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

W części drugiej podrozdziału przedstawiłam wybrane aspekty, istotne w kontekście Programów Innowacji Pracowniczych. Wśród tych aspektów znalazły się: sposób zorganizowania programu, rola pracowników jako źródeł Innowacji Pracowniczej oraz omówione przez pracowników przykłady Innowacji Pracowniczej. Każdy rozmówca przytaczał te przykłady, które uznał za kluczowe ze swojego punktu widzenia. Przykłady innowacji pracowniczych były różnorodne, co wpisuje się w realizację celu badań, czyli pogłębienie wiedzy o Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Część trzecią każdego podrozdziału poświęciłam na opisy oraz wizualne prezentacje ścieżki Transformacji z uwzględnieniem trzech wymiarów: uczestników, kluczowych decyzji oraz kluczowych działań.

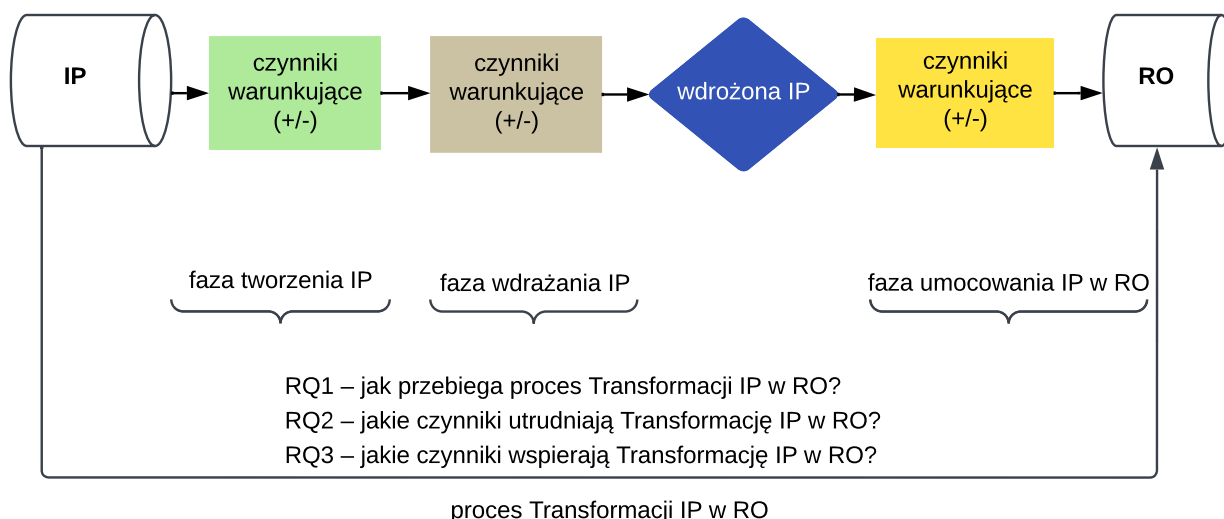
¹ Opisy organizacji powstały na bazie wyników badań oraz źródeł wtórnych w postaci materiałów udostępnionych przez badane firmy oraz materiałów ogólnodostępnych (głównie ze źródeł internetowych).

W części czwartej podrozdziału skoncentrowałam się na wskazaniu czynników warunkujących tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej. Prezentacja czynników jest podzielona na czynniki wspierające oraz utrudniające w tym etapie Transformacji.

Część piąta podrozdziału ma podobną strukturę, jak część czwarta, z tym że dotyczy etapu umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, ze wskazaniem czynników wspierających oraz utrudniających. Część szósta podrozdziału jest podsumowaniem, w którym przedstawiłam mapę uczestników Transformacji, a także zestawienie tabelaryczne wszystkich czynników warunkujących, które wystąpiły w etapach Transformacji. Zestawienie to jest podstawą do dyskusji wyników badań, zaprezentowanej w rozdziale 6.

W kontekście prezentacji czynników w części czwartej i piątej podrozdziału należy stwierdzić, że w toku analiz materiałów z badań zweryfikowałam model konceptualny, przedstawiony w rozdziale teoretycznym. W początkowym modelu konceptualnym – powstałym na bazie przeglądu literatury – wyznaczyłam dwa etapy: 1) tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz 2) umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Po analizie własnego materiału badawczego zweryfikowałam założenia początkowego modelu konceptualnego, w którym rozdzieliłam osobno etap tworzenia oraz etap wdrażania Innowacji Pracowniczej. Na podstawie własnego badania wyodrębniłam w Transformacji trzy etapy: 1) tworzenie Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażanie Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Na rysunku 5.1 przedstawiłam zweryfikowany model konceptualny, który stanowi podstawę analiz dla każdego Programu Innowacji Pracowniczej.

Rysunek 5.1. Zweryfikowany model konceptualny czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną



Źródło: opracowanie własne.

5.1. Programy Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk

5.1.1. Kontekst programów Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk

Firma Farmaceutyk działa w branży farmaceutycznej i istnieje na polskim rynku od lat 30. XX wieku. Znacjonalizowana w czasach PRL, w latach 90. XX w. stała się Jednoosobową Spółką Skarbu Państwa, a w roku 2000 została całkowicie sprywatyzowana przez konsorcjum inwestycyjne. Obecnie głównym udziałowcem Firmy Farmaceutyk jest spółka należąca do polskiego przedsiębiorcy. Od czasu zmiany właściciela firma dokonała dużego rozwoju, otwierając przed-

stawicielstwa zagraniczne, dokonując przejęć spółek z branży biotechnologicznej, inwestując w budowę nowych zakładów i w prace badawczo-rozwojowe.

Firma Farmaceutyk zalicza się do grupy firm dużych. W 2023 r., w całej grupie pracowało 345 pracowników, wśród których 5% stanowiły kobiety, a 45% – mężczyźni². W skład firmy wchodzi 5 zakładów produkcyjnych w Polsce, z których każdy ma swoją specjalizację (m.in. leki, antybiotyki, kapsułki, formy płynne). Wśród produktów firmy – oprócz leków na receptę i bez recepty – znajdują się też wyroby medyczne, kosmetyki, suplementy diety czy substancje farmaceutyczne.

Na stronie internetowej firma deklaruje, że kieruje się określonymi wartościami, m.in. szacunkiem, odpowiedzialnością czy współpracą, które są uwzględniane w systemach oceny pracowniczej. Na pierwszy plan w opisach firmy wybijają się także: zaangażowanie w sprawy społeczne, odpowiedzialność społeczna i odpowiedzialność za środowisko. Organizacja może poszczycić się nagrodami z różnych obszarów, takich jak: produkcja, marketing, PR, dbałość o pracowników, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), superprodukt, transformacja przywódcza. Firma jest aktywna w obszarze innowacji – ma własne 3 centra badań i rozwoju, w których pracuje ponad 300 osób, w tym ponad 1% z tytułem doktora³. Prowadzi też aktywne działania na polu współpracy naukowej – m.in. prowadząc doktoraty wdrożeniowe, dedykowane studia we współpracy z uniwersytetem medycznym oraz finansując badania i stypendia ze środków własnej fundacji. Wydatki na badania i rozwój w całej Grupie Farmaceutyk w 2021 r. wyniosły 224 mln zł⁴.

Dla zrozumienia kontekstu Innowacji Pracowniczej w firmie istotne jest opisanie specyfiki jej działania. Specyfika ta wynika z prowadzenia działalności w branży farmaceutycznej, która jest silnie uregulowana przepisami prawa farmaceutycznego, na co wskazali sami pracownicy. R2_Farm ujął to w następujący sposób:

„W farmacji specyfika polega na tym, że wszystko musi być zwalidowane, czyli sprawdzone, czy parametry i warunki są odpowiednie i zgodne z wartościami rejestrowymi” (R2_Farm, Poz. 44).

Potwierdził to R3_Farm:

„Jesteśmy tym, nie chcę powiedzieć, że specyficznym przemysłem, ale takim dosyć bardzo obwarowanym przepisami i prawem przemysłem, także musimy ze wszystkiego się wywiązywać” (R3_Farm, Poz. 230).

Zewnętrzne uregulowania prawne przybierają formę określonych wytycznych w organizacji, co z kolei wpływa na postawy wobec tworzenia innowacji pracowniczych. Dobrze zobrazował to R4_Farm:

„(...) to tysiąc guidelineów [wytycznych – przyp. aut.] opisuje krok po kroku, co trzeba robić. Jakie dokumenty trzeba przedstawić, na jakie, na bazie jakich wniosków, można podjąć jakie decyzje, tam jest to w miarę precyzyjnie opisane. I w jednym, i w drugim przypadku, wyjście poza te ramy, wymagało po prostu uzbrojenia się innowatora w solidne argumenty, bo inaczej by poległ w starciu z ludźmi, którzy mówią »nie, to wytyczna mówi inaczej« (...)” (R4_Farm, Poz. 228–234).

Oprócz przestrzegania regulacji prawnych ważne dla zarządzania firmą z branży farmaceutycznej jest wypełnianie Dobrych Praktyk Produkcyjnych (Good Manufacturing Practise – GMP), na co wskazał R2_Farm:

„(...) pracujemy zgodnie z prawem farmaceutycznym, i wytycznymi GMP (...)” (R2_Farm, Poz. 50).

² Według danych z raportu *Zrównoważonego Rozwoju 2023* Grupy Farmaceutyk.

³ Dane pochodzą ze strony internetowej organizacji (dostęp: 4.08.2022). Chcąc zachować anonimowość, zdecydowano się nie przytaczać dokładnego źródła, które mogłoby zidentyfikować organizację.

⁴ Dane z *Raportu Zrównoważonego Rozwoju* Grupy Farmaceutyk za 2021 rok.

Stosowanie GMP w praktyce przekłada się na znaczącą rolę procedur czy protokołów kontroli w Firmie Farmaceutyk. Działania pracowników firmy muszą być zgodne z wymogami formalnymi, co ma implikacje dla tworzenia nowych rozwiązań. R8_Farm ujął to następująco:

„(...) No nie można w firmie farmaceutycznej robić sobie samowolki” (R8_Farm, Poz. 208).

R6_Farm potwierdził tę kwestię, podkreślając szczególne znaczenie dokumentacji nie tylko w Firmie Farmaceutyk, lecz także w całej branży:

„Nasza branża jest określona właściwie dokumentacją i my dość mocno się w tym musimy poruszać. Praktycznie każdy zawód w firmie, od tych najniżej zaszeregowanych do tych najwyżej – tym stanowiskom towarzyszy dokumentacja” (R6_Farm, Poz. 210).

Dokumentacja jest też w Firmie Farmaceutyk istotna na etapie wdrażania nowego rozwiązania (lub już po jego wdrożeniu). Wdrożone zmiany muszą zostać udokumentowane w dotychczasowych procedurach, co uwypuklił R4_Farm:

„Instrukcje, procedury (...) zmiana istniejących procedur i założenie innego przebiegu pracy, z użyciem właśnie innego, innowacyjnego podejścia” (R4_Farm, Poz. 508–510).

W kontekście Innowacji Pracowniczej w Firmie Farmaceutyk warto odnotować trzy kluczowe aspekty, które wynikają z zarządzania tą firmą. Są to: 1) czas, 2) silosowość oraz 3) narzędzia wspomagające pracę. Czas jest istotnym czynnikiem dla Firmy Farmaceutyk, ponieważ procesy produkcyjne bazują na kalkulacjach godzinowych ludzi i maszyn. Jak wskazał R8_Farm:

„(...) zawsze w firmie produkcyjnej czas to jest pieniądz, bo się oszczędza maszynogodzinę, oszczędza się roboczogodzinę” (R8_Farm, Poz. 26).

Optymalizacja czasu w Firmie Farmaceutyk – jako czynnik istotny w procesach produkcyjnych – może ukierunkowywać inicjatywy z zakresu Innowacji Pracowniczej. Zjawisko silosowości pojawiło się w kontekście braku otwartości pracowników na kontakty poza własnym zespołem, co R9_Farm wyraził następująco:

„(...) nasza firma była dosyć silosowa i pracowało się w obrębie własnego zespołu. A każdy projekt innowacyjny zakłada uczestnictwo i kontakt z wieloma różnymi departamentami, obszarami” (R9_Farm, Poz. 122–124).

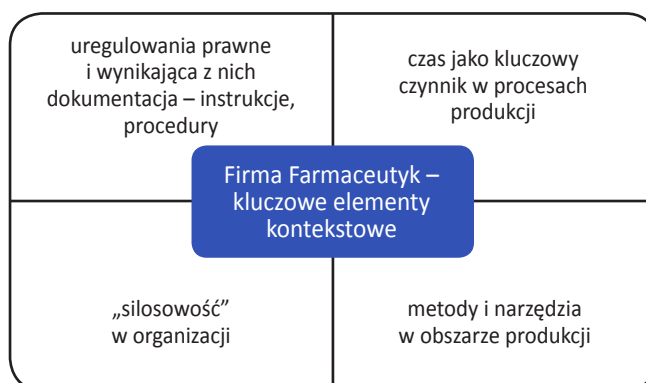
R9_Farm określił silosowość jako zjawisko przeszłe, co sugerowałoby, że organizacja zmieniła się pod tym względem. Trzecim aspektem, wartym przybliżenia dla lepszego rozumienia kontekstu Innowacji Pracowniczej, są metody i narzędzia oraz wspomagające procesy produkcyjne w Firmie Farmaceutyk, czyli system kanban⁵ oraz harmonogramy.

Kluczowe aspekty w Firmie Farmaceutyk przedstawia rysunek 5.2.

Dwa z widocznych na rysunku 5.2 elementów – uregulowania prawne oraz czas – są pochodną czynników zewnętrznych. Uregulowania prawne wynikają ze specyfiki branży, zaś czynnik czasu – z profilu firmy, czyli jej działalności produkcyjnej. „Silosowość” oraz metody i narzędzia w obszarze produkcji są już czynnikami zależnymi od Firmy Farmaceutyk.

⁵ „Kanban jest to opracowana w Japonii w latach 50 ubiegłego stulecia metoda zarządzania produkcją. Słowo Kanban pochodzi z języka japońskiego i oznacza kartkę. W wolnym tłumaczeniu znaczy »widoczny opis« (z jęz. jap. Kan – widoczny, Ban – kartka)”. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kanban>

Rysunek 5.2. Kluczowe elementy kontekstu Firmy Farmaceutyk



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów badawczych.

5.1.2. Programy Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk – wybrane aspekty

Organizacja Programów Innowacji Pracowniczych

Firma Farmaceutyk prowadzi równolegle dwa Programy Innowacji Pracowniczych, które na potrzeby badań nazwano odpowiednio: Kaizen-Farm oraz Program IP-Farm.

Zgodnie z informacjami zawartymi w raporcie społecznej odpowiedzialności, Kaizen-Farm istnieje od 2001 r.; od 2007 r. przyznawane są w nim nagrody. W 2022 r. na swojej stronie internetowej Firma Farmaceutyk informowała o podsumowaniu ostatniego 10-lecia programu. Z kolei 16 sierpnia 2022 r. na stronie internetowej Firma Farmaceutyk pochwaliła się główną nagrodą w konkursie International Business Awards® w kategorii „Komunikacja lub kampania PR”, którą przyznano za kreatywność, zaangażowanie i innowacyjną komunikację programu.

Kaizen-Farm ma określoną strukturę, jak wskazał R8_Farm:

„(...) ma swój regulamin, ma swój budżet, ma swoje zasady, ma swoje narzędzia, swoich opiekunów, swoich administratorów. Więc jest cała struktura tego programu, czyli *de facto* został wdrożony typowy proces zgodnie z zasadami wdrażania procesu.” (...) jest proces online, jest budżet, są jakieś ustalone reguły gry.” (R8_Farm, Poz. 94–96).

„(...) działamy w takiej strukturze tak zwanych liderów obszarów kaizen, czyli podzieliliśmy się na pewne obszary w firmie. Te obszary są najczęściej takie same, jak struktura organizacyjna, ale czasami dla potrzeb organizacyjnych, np. połączyliśmy dwa działy w jeden obszar... (...) Ogólnie jest to bardzo zbliżone do struktury organizacyjnej”. (R8_Farm, Poz. 98–100).

Oprócz wskazanych liderów obszarów kaizen w Kaizen-Farm aktywne są inne osoby, które poszukują usprawnień. Część tych osób ma wpisane poszukiwanie usprawnień procesów w swoich obowiązkach. Osoby, które formalnie nie mają w obowiązkach poszukiwania usprawnień, robią to z powodu swoich cech charakteru. R8_Farm zauważył, że:

„(...) jest też ten drugi obszar – nieformalny, że są ludzie, którzy mają tego bakcyła innowacji czy tych najlepszych praktyk we krwi, oni tak sami z siebie... (...) te osoby nawet nie są w strukturze kaizena. To czasami jest, nie wiem, jakiś zaangażowany kierownik, czasami to jest jakiś lider zespołu” (R8_Farm, Poz. 106–108).

W tym kontekście należy wspomnieć o budowaniu kultury podziękowań między pracownikami za pomoc w usprawnieniach, które polega na przyznawaniu pracownikom dodatkowych punktów. Pracownicy Firmy Farmaceutyk otrzymują punkty za aktywność w procesie tworzenia „kaizenów” – potwierdził to R7_Farm:

„(...) na przykład ja dostałam od technologa sto punktów za wielkie zaangażowanie podczas prób (...)” (R7_Farm, Poz. 773).

Pracownicy zgłaszają w Kaizen-Farm dwa rodzaje inicjatyw: (1) już wdrożone oraz (2) pomysły do wdrożenia. W procesie oceny już wdrożonego kaizena punktowane jest samodzielne wdrożenie go przez pracownika, bez angażowania dodatkowych zasobów ludzkich lub finansowych w firmie lub poza nią. Podstawowym oczekiwaniem w Kaizen-Farm jest, aby inicjatorzy wdrażali go samodzielnie. Samodzielność oznacza konieczność posiadania odpowiednich umiejętności. Inicjator kaizena może wspierać się wiedzą i umiejętnościami osób merytorycznych, ale to on jest odpowiedzialny za ukończenie procesu wdrożenia.

Równolegle do Kaizen-Farm w 2020 r. Firma Farmaceutyk uruchomiła Program IP-Farm. R9_Farm tak wspominał ten czas:

„(...) myśmy odpalili [Program IP-Farm] w połowie czerwca, kiedy już byliśmy po lockdownie, po tym jak, w takim momencie, w którym wszyscy poczuliśmy, że nie mamy na nic wpływu. Że nam się rzeczywistość wymknęła spod kontroli. No i nagle się okazało, że my naszym hasłem, wymyśliśmy hasło, »Zmieniaj świat z [nazwa Firmy Farmaceutyk]«, i że dajemy narzędzie do zmiany i do wpływu” (R9_Farm, Poz. 246–250).

Na początku funkcjonowania Programu IP-Farm kluczowy był szerszy kontekst, czyli doświadczenia okresu pandemii, które umocniły w pracownikach potrzebę wpływu i kontroli. Potrzebę tę zaczęli oni realizować m.in. poprzez partycypację w Programie IP-Farm. Taki wniosek wysnuł na podstawie wypowiedzi rozmówców, którzy nawiązywali do okresu przed funkcjonowaniem Programów Innowacji Pracowniczych. Można tak stwierdzić na podstawie trzech różnych wypowiedzi R7_Farm:

„Dziś mamy wpływ, kiedyś nie mieliśmy” (R7_Farm, Poz. 91); „Starsi dostali prawo głosu, cieszą się. I wykorzystują to” (R7_Farm, Poz. 117–119); „Jakby to tyle lat temu mi ktoś powiedział, że ja będę zmieniać coś w tej firmie, no to bym powiedziała, no bym musiała być chyba prezesem. No to wtedy tak, ale nie jako operatorka, czy tam lider społeczny” (R7_Farm, Poz. 171–175).

W Programie IP-Farm funkcjonują trzy obszary, w których można zgłaszać inicjatywy IP: 1) miejsce pracy, 2) ochrona środowiska oraz 3) pacjenci i klienci (lekarze, farmaceuci). Program IP-Farm realizuje dwa Cele Zrównoważonego Rozwoju: cel 12 – odpowiedzialna konsumpcja i produkcja oraz cel 9 – innowacyjność, przemysł, infrastruktura i jest prowadzony w obszarze tematycznym praktyki z zakresu pracy, w kategorii partycypacja pracownicza⁶. Pracownicy zgłaszają Innowacje Pracownicze przez platformę elektroniczną, która umożliwia innym pracownikom podgląd oraz komentowanie zgłoszonych pomysłów. W roku 2020 w Program IP-Farm zgłoszono 370 pomysłów Innowacji Pracowniczych, z czego 90 zostało wstępnie zaakceptowanych, a 30 – skierowanych do ulepszenia koncepcyjnego.

W tabeli 5.1 zestawiono najważniejsze kryteria różnicujące oba funkcjonujące równolegle Programy Innowacji Pracowniczych, tj. Kaizen-Farm i Program IP-Farm. Do istotnych kryteriów – z punktu widzenia pracowników – zaliczono: obszary zgłoszeń, sposób zgłaszania pomysłów, wymagania w procesie zgłoszenia czy nagrody. Dla zarządzania oboma programami na poziomie organizacji, za kluczowe uznano: nakłady finansowe na proponowane rozwiązanie, spodziewane efekty, proces decyzyjny oraz promowanie programu.

⁶ Informacje pochodzą ze strony internetowej Forum Odpowiedzialnego Biznesu (www.fob.org.pl), na której można wyszukać dobre praktyki firm z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Tabela 5.1. Różnice w Programach Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk

Funkcjonuje od	Kaizen-Farm	Program IP-Farm
	2001 r.	2020 r.
Obszary zgłoszeń	Ergonomia/bezpieczeństwo pracy	1) miejsce pracy, 2) ochrona środowiska oraz 3) pacjenci i klienci
Spodziewane efekty	Łatwe do określenia i szybko osiągalne	Trudne do przewidzenia i wymagające czasu
Źródła pomysłów	Rozwiązanie problemu lub usprawnienie własnej pracy	Obserwacje własne lub z innych organizacji
Sposób zgłaszania pomysłów	System komputerowy, od 2021 r. – aplikacja na smartfonie	Platforma do zgłaszania
Wymagania w procesie zgłoszenia	Przedstawienie oczekiwanych efektów ulepszenia	Przedstawienie business case i opłacalności
Nakłady finansowe na zgłoszony pomysł	Niskie „(...) tysiąc, dwa tysiące złotych” (R10_Farm, Poz. 73)	Większe
Proces decyzyjny	Skrócony	Bardziej rozbudowana ścieżka decyzyjna uwzględniająca dodatkowe podmioty, m.in. ambasadorów, radę innowacji
Nagrody	Nagrody materialne oraz raz w roku nagrody indywidualne i grupowe w konkursie	Brak
Promowanie programu	Brak wskazań przez rozmówców	Regularne, m.in.: newsletter, plakaty, gazetkę pracowniczą, telewizję wewnętrzną
Baza pomysłów	Istnieje	Istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Przykłady Innowacji Pracowniczych

Równoległe funkcjonowanie programów Kaizen-Farm i Programu IP-FARM rodzi dwa pytania: 1) jak pracownicy rozumieją Innowacje Pracownicze? oraz 2) jak pracownicy rozróżniają inicjatywy w obu Programach Innowacji Pracowniczych?

Rozumienie Innowacji Pracowniczej przez pracowników może się różnić od tego, jak definiuje ją organizacja. Definicja określona przez organizację daje pracownikom pewne wyobrażenie danego zjawiska, ale każdy pracownik patrzy na nie z własnego doświadczenia (Czarniawska, 2013). Tę różnicę dobrze ilustrują wypowiedzi R3_Farm. Zapytany o to, jak rozumie Innowację Pracowniczą, w pierwszej kolejności R3_Farm odczytał definicję z materiałów informacyjnych dostępnych dla pracowników Firmy Farmaceutyk. Definicja ta wskazuje, że Innowacja Pracownicza to:

„(...) jest to coś nowego, nowy pomysł w firmie, który dotychczas nie funkcjonuje. (...) I powinna posiadać innowacja następujące cechy, że przekłada wiedzę na społeczne i ekonomiczne korzyści, wyposaża istniejące zasoby w nowe i znaczące możliwości. Lub tworzyć nową, doceniającą i unikalną wartość lub sposób zaspokajania potrzeb w zakresie procesów, usług, postaw w organizacji” (R3_Farm, Poz. 48–54).

R3_Farm został poproszony o opisanie zjawiska Innowacji Pracowniczej własnymi słowami. W swojej odpowiedzi zwrócił uwagę na następujące aspekty:

„(...) innowacja [pracownicza – przyp. aut.] to jest nie tylko usprawnianie, ale (...) wdrażanie nowych pomysłów, które nas będą wyróżniać (...)” (R3_Farm, Poz. 74).

Wyjaśniając następnie różnicę między Innowacją Pracowniczą a usprawnieniem, R3_Farm wskazał:

„(...) na przykład specjalista może iść na linię produkcyjną, może zaproponować pomysł realizacji, jakieś drobne usprawnienie, w porozumieniu oczywiście z właścicielem tego obszaru i może taki

pomysł złożyć. A innowacja [pracownicza – przyp. aut.], to jest już naprawdę coś dużego, co do tej pory nie funkcjonuje. Więc no tak jakby rozdzielność tych pojęć funkcjonuje” (R3_Farm, Poz. 66).

R4_Farm wskazał na aspekt związany z realizacją pomysłów Innowacji Pracowniczych, która wymagała zakupu dodatkowych urządzeń. Aspekt ten dotyczył rozróżnienia między urządzeniem a pomysłem na jego zastosowanie. Zakup maszyny nie był równoznaczny z Innowacją Pracowniczą – za taką innowację można uznać natomiast umiejętności nowatorskiego użycia tej maszyny. R4_Farm scharakteryzował to następująco:

„No, urządzenie można kupić, ja tutaj nie uważam, żadną innowacyjną rzeczą jest pójść do sklepu wziąć z półki. Natomiast, użyć to, to jest tak, jak robot kuchenny, taki duży planetarny. Urządzenie, jak urządzenie. Pięć końcówek i tyle. Natomiast, co się z niego robi...” (R4_Farm, Poz. 471–478).

Jako istotny wymiar Innowacji Pracowniczej uznano zdolność do alternatywnego i nieznanego dotychczas zastosowania, w sytuacji, gdy inne podmioty na rynku mają dostęp do tych samych technik czy urządzeń. R4_Farm skonstatował następująco:

„(...) innowacje, ja tutaj w obu tych przypadkach umiejscawiam w zastosowaniu tych technik, nie w samej technice jako takiej” (R4_Farm, Poz. 462–466).

Właściwe rozumienie przez pracowników, czym jest Innowacja Pracownicza, jest kluczowe w kontekście pozyskiwania od nich pomysłów odpowiadających oczekiwaniom organizacji. W szerszej perspektywie jest to istotne dla efektywnego zarządzania Programami Innowacji Pracowniczej. Błędne wyobrażenie na temat Innowacji Pracowniczej jest szczególnie ważne wśród nowych pracowników, ponieważ nie mają oni wcześniejszego własnego doświadczenia w organizacji. Rozbieżności w rozumieniu Innowacji Pracowniczej wstrzymują pracowników przed aktywnością innowacyjną. Jak skonstatował R2_Farm:

„(...) jeżeli słyzy człowiek określenie »innowacja«, to się troszeczkę go boi. »Ojej, bo to jest już takie coś dużego. To ja nie jestem innowacyjny, bo przecież innowacje to wymyślają w światowych laboratoriach naukowcy«. I jest takie przeświadczenie, bo utarło się tak naprawdę określenie, że to jest po prostu coś innowacyjnego, przełomowego w skali światowej” (R2_Farm, Poz. 130–136).

Komunikacja wewnętrzna, precyzująca cechy Innowacji Pracowniczej, jest sposobem na wyjaśnienie pracownikom, jakiego rodzaju innowacji oczekuje od nich organizacja. Znaczenie tej komunikacji R2_Farm opisał tak:

„(...) jak jasno i konkretnie wytłumaczymy pracownikom, co to ta innowacja jest, żeby się tego nie bać (...) Myślę, że tutaj ta gra słów jest bardzo ważna, tak? Bo nawet w leanowych takich określeniach, kaizen i innowacje kaizen to mała zmiana, a innowacja to wielki krok ku doskonałości, który wymaga tak naprawdę no jakiegoś takiego nowoczesnego, innego podejścia” (R2_Farm, Poz. 138–142).

Znaczenie precyzyjnej komunikacji uwidoczniło się w wypowiedziach niektórych badanych rozmówców. W szczególności należy tu wspomnieć o rozróżnianiu Innowacji Pracowniczej i kaizena, które wybrzmiało w dwóch wypowiedziach tego samego rozmówcy. W początkowej narracji na temat wybranego przykładu Innowacji Pracowniczej R2_Farm stosował wymiennie pojęcia „innowacja” i „kaizen”:

„(...) innowacja, pomysł tak naprawdę kaizen, o którym będę mówiła (...)” (R2_Farm, Poz. 20); „I to jest taka no innowacja czy też pomysł usprawniający (...)” (R2_Farm, Poz. 24).

Jednak w późniejszej narracji R2_Farm zmienił sposób opowiadania o Innowacji Pracowniczej i kaizenie:

„(...) ja w ogóle dzielę bardzo mocno innowacje i kaizeny na osobne dwa worki i już przynajmniej w tym... inaczej, po opisie, który pani mi dostarczyła [chodzi o definicję innowacji pracowniczej

przesyłaną e-mailem każdemu rozmówcy przed wywiadem – przyp. aut.], to dla mnie innowacja, która została opisana [przez definicję – przyp. aut.], jest tak naprawdę drobną zmianą, czyli kaizenem” (R2_Farm, Poz. 128).

W kontekście rozumienia Innowacji Pracowniczej przez pracowników warto przytoczyć także wypowiedź R4_Farm:

„(...) dla mnie innowacja z rutyną, oczywiście jakby (...) nie nawiązuję do tego pani podziału, tylko do takiego mojego podziału... No, to, to są jakby sprzeczności. To są, to są, tak spolaryzowane pojęcia” (R4_Farm, Poz. 218–226).

Badany rozmówca nie został zapytany wprost o połączenie obu zjawisk, tj. Innowacji Pracowniczej i Rutyny Organizacyjnej. Jego wypowiedź może być jednak potraktowana jako cenna uwaga w kontekście obszaru badawczego.

Tabela 5.2. Przykłady Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Programie IP-Farm

Kod	Obszar organizacji	Opis Innowacji Pracowniczej	Zmiany po wdrożeniu	Typ innowacji	Rodzaj innowacji
IP1_Farm	Zarządzanie znakami towarowymi całej Grupy	Stworzenie procesu zarządzania znakami towarowymi (kilka tysięcy) – głównie rejestracji	Automatyzacja procesu dzięki platformie elektronicznej	Organizacyjna	Automatyzacja
IP2_Farm	Utrzymanie ruchu	Zmiana receptur na jednym z urządzeń produkcyjnych, aby wyeliminować dodatkową konfigurację maszyny	Zwiększenie płynności produkcji, brak przestojów produkcyjnych	Procesowa	Optymalizacja
IP3_Farm	Pakowanie leków	Domontowanie dodatkowego elementu do maszyny pakującej, aby wyeliminować przebrojenie	Zwiększenie płynności produkcji, brak przestojów produkcyjnych	Procesowa	Optymalizacja
IP4_Farm	Audyty wewnętrzne	Analizy parametrów środowiskowych (wentylacja, ogrzewanie)	Wartość dodana z analiz danych np. oszczędność energii	Organizacyjna	Optymalizacja
IP5_Farm	Kontrola pracy	Wprowadzenie elektronicznego systemu kontroli pracy operatora technicznego w zakładzie podczas danej zmiany	Usprawnienie raportowania z poszczególnych zmian	Organizacyjna	Automatyzacja
IP6_Farm	Produkcja	Modernizacja systemu wytwarzania azotu technicznego – zakup nowych generatorów, wprowadzenie systemu sterowania nadrzędnego nad generatorami	Zmniejszenie kosztów wymian filtrów oraz regeneracji zaworów	Procesowa	Modernizacja
IP7_Farm	Badania i rozwój	Ulepszenie analizy struktury – badań mechanicznych właściwości substancji przez zakup aparatu	Optymalizacja rozwijanych produktów dzięki ulepszeniu procesu badań nad parametrami	Produktowa	Optymalizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W tabeli 5.2 przedstawione zostały przykłady Innowacji Pracowniczych, o których opowiadali rozmówcy w Firmie Farmaceutyk. Zestawienie zawiera skrócony opis oraz efekt wdrożenia Innowacji Pracowniczej, aby naświetlić różnorodność celów oraz obszarów jej powstawania. Przedstawione przykłady są podzielone na kategorie według dwóch kryteriów: (1) typu Innowacji Pracowniczej oraz (2) jej charakteru. Wybrane kryteria nie pochodziły od rozmówców, lecz są efektem własnej kategoryzacji. Typ Innowacji Pracowniczej powstał na bazie typologii podręcznika

Oslo Manual z 2022 r.,⁷ w którym wyróżnia się cztery typy innowacji: 1) produktowe, 2) marketingowe, 3) procesowe, 4) organizacyjne (OECD/Eurostat, 2005, s. 47). Charakter Innowacji Pracowniczej bierze pod uwagę jej efekty, np. optymalizację, automatyzację czy modernizację, gdyż nie istnieje typologia związana *stricto* z efektami innowacji jako takiej. Tabela 5.2 nie jest analizą struktury Innowacji Pracowniczej – jej celem nie jest określenie procentowego udziału poszczególnych typów Innowacji Pracowniczej w ogóle przykładów. Przykłady ukazują jej różnorodność pod względem obszarów oraz efektów, która może wynikać ze faktu, że rozmówcy pochodzili z różnych działów oraz stanowisk w organizacji. Tabela 5.2 potwierdza spełnienie założeń badawczych o różnorodnym charakterze Innowacji Pracowniczych.

Pracownicy jako źródła Innowacji Pracowniczej

Pomysły Innowacji Pracowniczej w Firmie Farmaceutyk pochodziły w dużej mierze od pracowników z dwóch obszarów: 1) produkcji (pracownicy liniowi) lub 2) niezwiązanych bezpośrednio z produkcją. Do obszarów niezwiązanych z produkcją zaliczyć można m.in.: engineering, automatykę przemysłową, laboratorium czy kontrolę jakości. Pomysły pracowników nie musiały być nowatorskie w tym znaczeniu, że mogły być inspirowane przez rozwiązania zaobserwowane w innych firmach lub na rynku⁸. Impulsy do tworzenia pomysłów Innowacji Pracowniczych pochodziły zarówno z już istniejących problemów na stanowisku pracy, jak i z chęci danego pracownika do ulepszenia rozwiązania, które nie było postrzegane jako problematyczne.

Rozmówcy wskazywali na problemy w różnych obszarach Firmy Farmaceutyk, takich jak:

- zakupy,
- magazynowanie,
- produkcja (np. parametry produktów, wadliwe elementy opakowań),
- ustawienia maszyn (w tym przebrojenia),
- utrzymanie maszyn (koszty eksploatacji),
- zużycie substancji do produkcji (sprężone powietrze, azot),
- parametry środowiskowe (np. hałas z generatorów)
- czy zarządzanie procesami (np. zarządzanie znakami towarowymi).

Rozmówcy wspominali o dwóch potencjalnych pułapkach, związanych z funkcjonowaniem Kaizen-Farm. Pierwsza pułapka polegała na tym, że pracownicy pracowali nad zniwelowaniem problemu, zamiast szukać jego faktycznych przyczyn. Dotarcie do przyczyny problemu pomogłoby go rozwiązać na wcześniejszych etapach procesu pracy. To zjawisko opisał R1_Farm, który stwierdził, że:

„Ludzie sobie wymyślają różne pomysły, bo mają dziś trudność, tylko nie zastanawiają się, dlaczego mają tę trudność. Oni sobie poprawiają, a tak naprawdę, gdyby poprawili 2–3 kroki wcześniej, to ta trudność na dalszym odcinku linii by nie wystąpiła” (R1_Farm, Poz. 60).

⁷ Typologia *Oslo Manual* odnosi się do innowacji ogółem, nie do innowacji pracowniczych. Według tej typologii innowacją produktową jest „(...) wprowadzenie towaru lub usługi, które są nowe lub znacznie ulepszone w odniesieniu do ich właściwości lub zamierzonego zastosowania. Obejmuje to znaczące ulepszenia specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, przyjazności dla użytkownika lub innych cech funkcjonalnych” (OECD/Eurostat, 2005: 48). Za innowację marketingową uważa się „wdrożenie nowej metody marketingowej obejmującej istotne zmiany w projekcie lub opakowaniu produktu, lokowaniu produktu, promocji produktu lub cenach” (OECD/Eurostat, 2005: 49). Innowacja procesowa to: „(...) wdrożenie nowej lub znacząco ulepszonej metody produkcji lub dostawy. Obejmuje to znaczące zmiany w technikach, sprzęcie i/lub oprogramowaniu” (OECD/Eurostat, 2005: 49). Innowacja organizacyjna stanowi z kolei „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w praktyce biznesowej firmy, organizacji miejsca pracy lub stosunkach zewnętrznych” (OECD/Eurostat, 2005: 51).

⁸ Pomysły lub rozwiązania można czerpać także ze źródeł zewnętrznych, np. z imprez targowych lub z internetu.

Ta wypowiedź uświadamia, jak ważna dla pomysłu Innowacji Pracowniczej jest wiedza pracownika na temat całego procesu pracy. Ograniczenie percepcji wyłącznie do własnego indywidualnego odcinka pracy powodowało, że pracownik tworzył zbyt wąsko sprofilowany pomysł. W Firmie Farmaceutyk poradzono sobie z tym zjawiskiem, wyznaczając pracownika, który jest – według R1_Farm:

„(...) hamulcem, który weryfikuje zasadność tego kaizena; sprawdza, czy wcześniej nie jest jakiś inny problem” (R1_Farm, Poz. 62).

W ten sposób starano się uniknąć zjawiska tzw. pozornego kaizena, o którym wspomniał R1_Farm:

„(...) ja to nazywam pozornym kaizenem, bo on niczego nie wnosi, raczej utrudnia (...)” (R1_Farm, Poz. 60).

Druga pułapka związana z tworzeniem pomysłów w Kaizen-Farm wiązała się z faktem, że niektórzy pracownicy mieli w zakresie obowiązków poszukiwanie usprawnień. W przypadku tych pracowników mogła więc wystąpić sytuacja, którą R8_Farm opisał następująco:

„(...) my, ci liderzy kaizen, oceniając taką inicjatywę, musimy sobie zadać pytanie, czy to jest w ogóle kaizen, czy to jest zakres obowiązków” (R8_Farm, Poz. 144).

Wskutek nieodpowiedniej oceny inicjatywy mogłoby się zdarzyć, że – według R8_Farm:

„(...) z kolei by się akceptowało wszystko, no to faktycznie dojdzie do trochę takiej sytuacji patologicznej, że przyjdzie do pracy i wykonanie swojej rutynowej roboty będzie też nazywane kaizenem” (R8_Farm, Poz. 148).

W procesie generowania pomysłów IP pracownikom zdarzało się dokonywać autocenzury pomysłu pod wpływem krytycznej refleksji. O takim doświadczeniu opowiedziała R7_Farm:

„Ja czasami mam zapisane pomysły, które w ogóle nie zgłoszę. Bo ja dzisiaj to myślałam, że to jest super, świetny pomysł, a jutro znalazłam jakieś, że nie, przecież to nie może być, bo coś tam, nie? Ja go wcale tam nie zgłoszę...” (R7_Farm, Poz. 953–957).

Krytyczna refleksja na etapie generowania pomysłów Innowacji Pracowniczych mogła być jednak uznana za wyraz dojrzałości pracownika. Świadczyć o tym może wypowiedź R7_Farm:

„(...) za dwa dni wrócę do tego i patrzę w tamtym dniu czy ja dalej tak podchodzę, czy to tylko było nerw na coś tam, a to inaczej wychodzi, nie?” (R7_Farm, Poz. 963–965).

Poprzez zgłaszanie pomysłów w Kaizen-Farm i Program IP-Farm pracownicy mieli poczucie wpływu na organizację. Rozmówcy wspominali o sprawczości jako czynniku motywującym do tworzenia Innowacji Pracowniczej – R10_Farm opowiedział o tym następująco:

„Dla mnie jakby sama możliwość wdrożenia takiego pomysłu czy projektu i tego wpływu realnego, że ja mam wpływ na jakiś proces w firmie (...)” (R10_Farm, Poz. 557).

Z kolei wypowiedź R9_Farm potwierdziła potrzebę wpływu pracowników na organizację. Ta potrzeba – jego zdaniem – dotyczyła wszystkich:

„(...) my wszyscy marzymy o tym, żeby na cokolwiek mieć wpływ, tak? Jak nie mamy na życie osobiste i życie poza firmą, to chociaż tutaj, tak? Na coś, na coś mieć wpływ” (R9_Farm, Poz. 250–252).

Aktywne uczestnictwo w Programach Innowacji Pracowniczych budowało też u pracowników pozytywne poczucie własnej wartości. R7_Farm, w Firmie Farmaceutyk oceniana jako osoba bardzo zaangażowana („ty nawet jak będziesz pakowała paluszki, to będziesz się mocno w to angażować” (R7_Farm, Poz. 25) – opowiedziała o swojej aktywności w Kaizen-Farm:

„Ja się czuję ważna, ja się czuję ważna... (...). Czuję to, że się też ktoś ze mną liczy, z moim zdaniem (...)” (R7_Farm, Poz. 177–181).

5.1.3. Ścieżki Transformacji w Programach Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk

W tym podrozdziale omówiłam przebieg oraz elementy ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm oraz Program IP-Farm. Termin „ścieżka” zaadaptowałam z literatury przedmiotu jako tłumaczenie terminu *route*, użytego do opisu sposobów rozwoju Innowacji Pracowniczej w organizacji (za: Renkema, 2018). Proces Transformacji rozpatrywałam pod kątem występowania trzech etapów: 1) tworzenia Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Mając na względzie lepszą precyzję opisu, ścieżki Transformacji oparłam na trzech kluczowych elementach: 1) uczestnikach procesu, 2) decyzjach oraz (3) działaniach wynikających z tych decyzji. Lepszej czytelności służy też podział prezentacji wyników badań na Kaizen-Farm i Program IP-Farm.

5.1.3.1. Ścieżka Transformacji w Kaizen-Farm

Przebieg i uczestnicy ścieżki Transformacji w Kaizen-FARM

Ścieżka Transformacji w Kaizen-FARM (rysunek 5.3) odzwierciedla podstawowe założenie tego Programu Innowacji Pracowniczej, czyli szybkie wdrażanie zgłaszanych pomysłów. Przebieg ścieżki Transformacji jest uproszczony.

Uczestnikami ścieżki Transformacji były podmioty funkcjonujące w Firmie Farmaceutyk lub poza nią, które badani rozmówcy wzmiankowali jako zaangażowane na jakimkolwiek etapie procesu Transformacji. Uczestnikami były głównie osoby wykonujące działania lub decyzje w ścieżce Transformacji. Uczestnikami ścieżki byli także pracownicy opiniujący pomysły pod względem merytorycznym. Taką osobą był R1_Farm, który określił siebie jako:

„A ja jestem jakby tym hamulcem, który weryfikuje zasadność tego kaizena, sprawdza, czy wcześniej nie jest jakiś inny problem, który powoduje jakieś problemy na maszynach” (R1_Farm, Poz. 62).

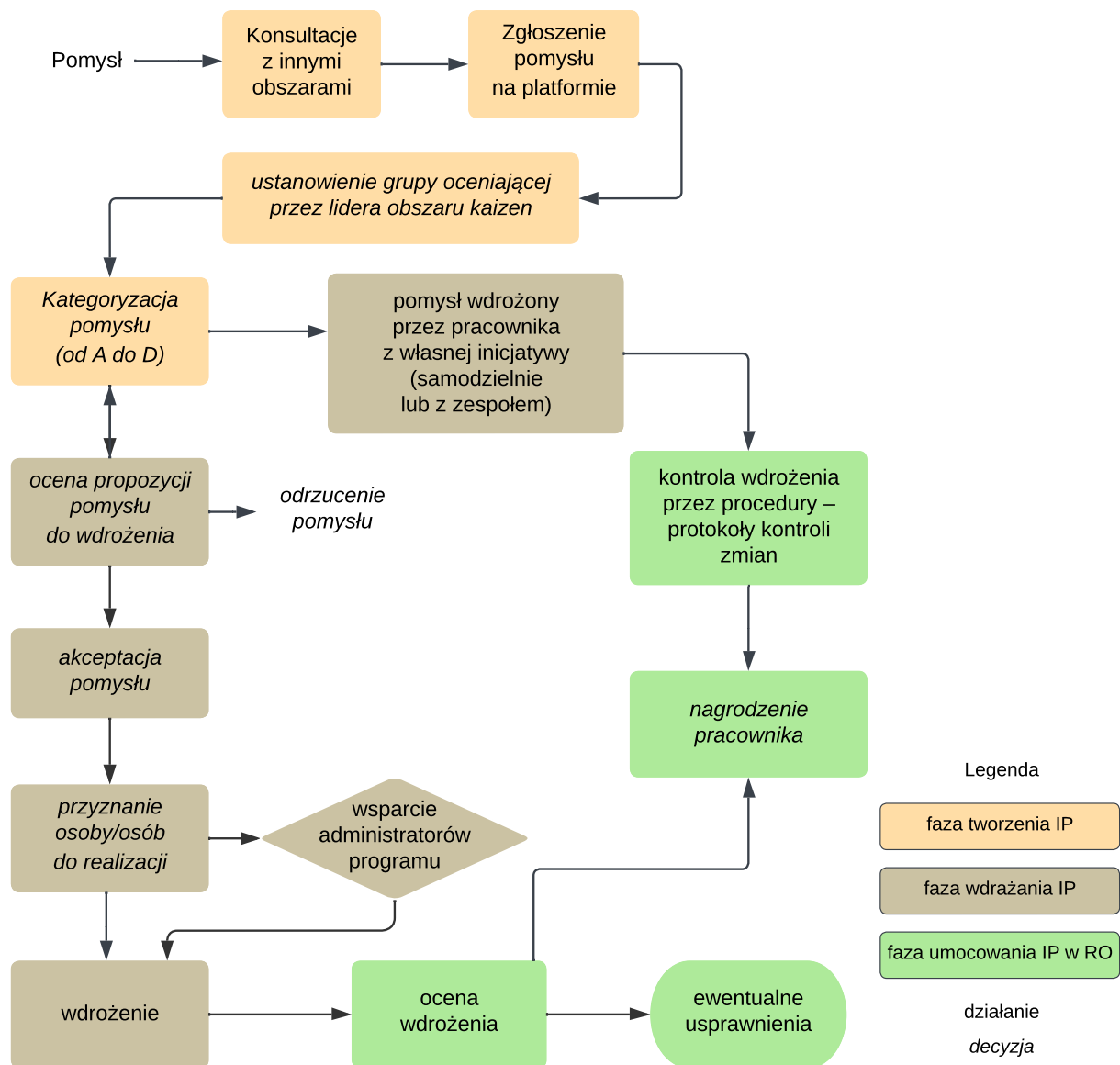
Główną rolę w ścieżce Transformacji w Kaizen-Farm odgrywali liderzy kaizen, przypisani do określonych obszarów organizacji. Liderzy mieli za zadanie pobudzać inicjatywy pracowników, o czym obszernie opowiedział R8_Farm:

„(...) każdy taki dział, departament, ma swojego lidera obszaru, który jest takim opiekunem tego programu dla tego danego obszaru, dla tego danego działu. No i to są właśnie takie osoby, które stymulują. One na przykład zauważają »Słuchajcie, w porównaniu do zeszłego roku, idzie nam słabo. Słuchajcie, na tle innych obszarów wypadamy blado, nasze wyniki są gorsze«. To jest tak stymulacja trochę poprzez wyniki i ci ludzie no są, z tytułu funkcji, którą pełnią, no są odpowiedzialni, żeby tą aktywność pobudzać, stymulować, komunikować, że jest dobrze, czy źle i tak dalej” (R8_Farm, Poz. 102–106).

Liderzy mieli też duży wpływ na działania następujące po zgłoszeniu pomysłu Innowacji Pracowniczej, ponieważ to oni kompletowali grupę opiniującą pomysł.

Inną grupą wspierającą działania w ścieżce Transformacji w Kaizen-Farm byli administratorzy programu, którzy pomagali znaleźć osoby do realizacji danego pomysłu Innowacji Pracowniczej.

Rysunek 5.3. Ścieżka Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Kluczowe decyzje w ścieżce Transformacji w Kaizen-Farm

Mimo że schemat decyzyjny w ścieżce Transformacji w Kaizen-Farm wydaje się uproszczony, wystąpiło w nim kilka kluczowych momentów decyzyjnych. Pierwszym momentem decyzyjnym było ustanowienie grupy, która dokonała merytorycznej oceny pomysłu. Skład tej grupy był wyznaczany przez lidera obszaru, którego dotyczył zgłoszony pomysł Innowacji Pracowniczej (rysunek 5.3). Drugą ważną decyzją w zaprezentowanej na rysunku 5.3 ścieżce była kategoryzacja pomysłów Innowacji Pracowniczej na podstawie ich sprawnej wykonalności. Zgłoszona przez pracownika Innowacja Pracownicza mogła otrzymać w Kaizen-Farm kategorię od A do D. Najwyższa kategoria (D) zarezerwowana była dla Innowacji Pracowniczej już wdrożonej w momencie zgłoszenia przez pracownika. Taki sposób postępowania miał swoje uzasadnienie w postaci promowania samodzielności wykonania oraz niskonakładowych wdrożeń. R8_Farm wyjaśnił to następująco:

„(...) nie powiem, że trochę to tak wymyśliliśmy może przebiegle, że my zachęcamy pracownika, żeby on już zgłosił pomysł, który jest wdrożony. Czyli my wyżej nagradzamy pomysły, które pra-

ownik wdrożył i to wdrożył samodzielnie. Czyli, że nie trzeba było nakładów finansowych, nie trzeba było zatrudniać firmy zewnętrznej (...). To jest taka bonifikata. Jeżeli twoje zaangażowanie w kaizen było na tyle duże, że ty sam od idei do wdrożenia to poprowadziłeś, to twoje pomysły będą po prostu wyżej doceniane, że to właśnie duch kaizena zachowany (...)" (R8_Farm, Poz. 196–202).

W przypadku wdrożonej Innowacji Pracowniczej, która została zweryfikowana przez protokoły kontroli zmian, zapadała decyzja o nagrodzeniu pracownika. Z punktu widzenia osób zarządzających Kaizen-Farm nagrodzenie za już wdrożoną Innowację Pracowniczą eliminowało niepewność i dodatkowe koszty. Z perspektywy pracowników liczyła się zaś szybka gratyfikacja, która oddziaływała na ich motywację do przyszłej aktywności w Kaizen-Farm. W przypadku pomysłu Innowacji Pracowniczej, który nie został jeszcze wdrożony, podejmowana była decyzja o jego akceptacji lub odrzuceniu. Na ocenie ważyły opinie przedstawicieli działów merytorycznych, którzy mogli zakwestionować pomysł i wstrzymać jego realizację. Jeśli pomysł był zbyt ryzykowny dla norm bezpieczeństwa lub wpływał na pracę innych maszyn w zbyt szerokim zakresie, rezygnowano z niego. Po akceptacji pomysłu w kolejnym kroku zdecydowano o składzie zespołu wdrożeniowego. Po wdrożeniu oraz weryfikacji Innowacji Pracowniczej w praktyce jej inicjator otrzymywał nagrodę.

Kluczowe działania w ścieżce Transformacji w Kaizen-Farm

Kluczowym działaniem w ścieżce Transformacji w Kaizen-Farm było wdrożenie pomysłu, przy czym samodzielne wdrożenie Innowacji Pracowniczej przez pomysłodawcę było oceniane wyżej. Gdy pomysłodawca potrzebował wsparcia współpracowników we wdrażaniu, administratorzy Kaizen-Farm poszukiwali odpowiednich osób merytorycznych. Wdrożenie Innowacji Pracowniczej kończyło się oceną i weryfikacją za pomocą odpowiednich procedur. W przypadku niezadowolających efektów wdrożoną Innowację Pracowniczą modyfikowano.

5.1.3.2. Ścieżka Transformacji w Programie IP-Farm

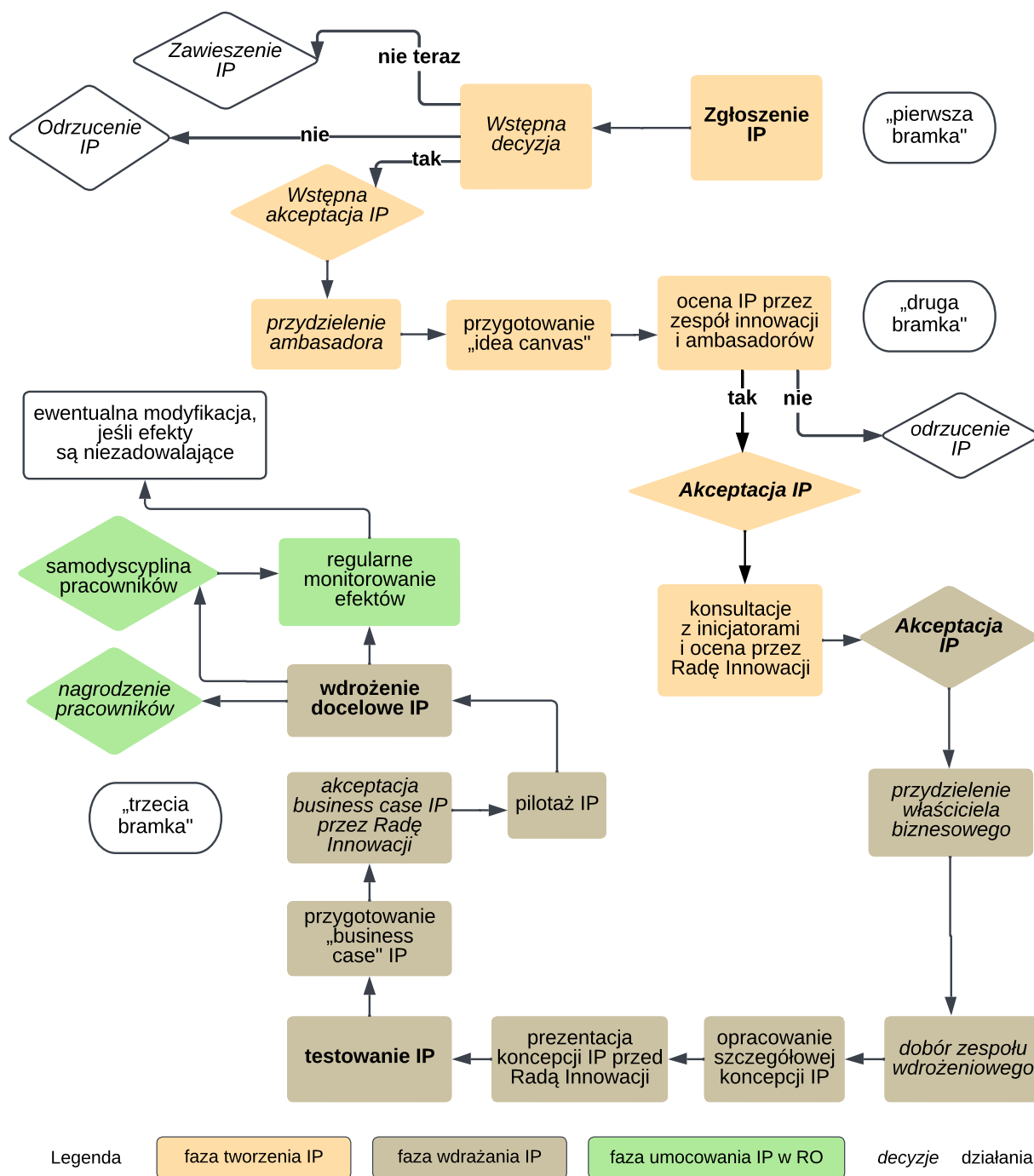
Ideą Programu IP-FARM było wdrażanie projektów o wyższym stopniu złożoności i poziomie niepewności. Z tego względu – w porównaniu do Kaizen-Farm – ścieżka Transformacji w Programie IP-Farm okazała się bardziej rozbudowana pod względem wymaganych działań i decyzji. Ścieżka ta obejmowała także większą liczbę podmiotów. Ścieżkę Transformacji w Programie IP-Farm przedstawia rysunek 5.4. W porównaniu do Kaizen-Farm w ścieżce tej wystąpili różnicowani interesariusze oraz kluczowe punkty procesu, czyli bramki. Określenie „bramka” pojawiło się w narracji R9_Farm jako oznaczenie kluczowych etapów decyzyjnych. Uwzględniono je w ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm ze względu na fakt, że zostało spontanicznie wspomniane przez samego rozmówcę.

Przebieg i uczestnicy ścieżki Transformacji w Programie IP-Farm

Ścieżka Transformacji w Programie IP-Farm rozpoczynała się od inicjatorów pomysłów Innowacji Pracowniczej. Dla powodzenia pierwszych etapów Transformacji istotna była indywidualna determinacja, która wyrażała się przede wszystkim w umiejętności przekonywania innych oraz – jak ujął to R4_Farm:

„przebijania muru, takiej rutyny tych ludzi” [rozmówca odnosił się do analityków z działu R&D – przyp. aut.] (R4_Farm, Poz. 216).

Rysunek 5.4. Ścieżka Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Farm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Inicjatorzy Innowacji Pracowniczej byli wspomagani przez Ambasadorów Innowacji Pracowniczej⁹. Wsparcie Ambasadorów polegało przede wszystkim na pomocy w przygotowaniu szczegółowych opisów, które stanowiły podstawę analiz przez decydentów na dalszych etapach procesu. Wsparcie Ambasadorów było o tyle istotne, że opisy Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Farm musiały być przygotowane w językach polskim oraz angielskim. Dla części inicjatorów Innowacji Pracowniczej – pracowników na niższych szczeblach, np. operatorów maszyn – przy-

⁹ Ambasador to rola funkcjonująca jedynie w Program IP-Farm (nie występuje w Kaizen-Farm). W czasie pisania tego rozdziału pracy (3. kwartał 2023 r.) ambasadorzy stanowili grupę 24 osób z różnych obszarów organizacji.

gotowanie opisu po angielsku stanowiło barierę w zgłaszaniu inicjatyw. Wprowadzenie Ambasadatorów Innowacji Pracowniczej do Programu IP-Farm miało więc na celu zapobieżenie takim sytuacjom i tym samym zwiększenie liczby zgłaszanych pomysłów.

Zgłoszony pomysł przechodził do etapu wstępnej oceny przez Zespół Innowacji, który składał się z 10 osób tworzących Program IP-Farm. Po zaaprobowaniu przez Zespół oraz Ambasadatorów pomysł Innowacji Pracowniczej przechodził do Rady Innowacji, która zbierała się co miesiąc, a tworzyli ją – według R9_Farm

„(...) wszyscy M minus jeden tak zwani [chodzi o szczebel w hierarchii organizacji – przyp. aut.], czyli raportujący do prezesa, szefowie z tych obszarów głównych w firmie” (R9_Farm, Poz. 142).

Po akceptacji przez Radę Innowacji pomysł przechodził do Właściciela Biznesowego, czyli osoby odpowiedzialnej za opracowanie szczegółowej koncepcji rozwiązania z wybranym przez siebie zespołem. Skuteczność działania Właściciela Biznesowego zależała od dostępności osób w zespole wdrożeniowym oraz czasu, w którym członkowie zespołu wykonywali zadania związane z wdrożeniem Innowacji Pracowniczej.

Właściciel Biznesowy odpowiadał za przedstawienie uszczegółowionego rozwiązania Radzie Innowacji. Dopiero po akceptacji przez Radę Właściciel kierował Innowacją Pracowniczą do testowania na pracownikach lub klientach (w zależności od obszaru innowacji). Na podstawie testu Właściciel przygotowywał z zespołem tzw. *business case*, czyli analizę opłacalności rozwiązania. Po akceptacji tej analizy następowało wdrożenie pilotażowe lub docelowe Innowacji Pracowniczej.

Uczestnikiem w ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm były także firmy zewnętrzne – zwykle wykonawcy usług lub dostawcy urządzeń.

Opisując uczestników ścieżki Transformacji w Programie IP-Farm, trzeba odnotować pojawienie się terminu „społeczność” o trzech różnych znaczeniach. Pierwsze znaczenie to wspólnota innowatorów, czyli osób, określonych przez R9_Farm jako grupa ludzi, którym „(...) właśnie chce się więcej (...)” (R9_Farm, Poz. 100). Drugie znaczenie to społeczność na platformie służącej do zgłaszania pomysłów Innowacji Pracowniczej, które były poddawane dyskusji między pracownikami. Aktywność społeczności była wyrazem zaangażowania pracowników oraz funkcjonowania programu. Społeczność w trzecim rozumieniu dotyczyła mniejszych grup organizujących się wokół projektów, a nie swoich obszarów pracy. W tym wymiarze społeczność nawiązywała do sposobu myślenia i pracy, która pozwalała minimalizować zjawisko „silosowości”.

Kluczowe decyzje w ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm

W porównaniu do Kaizen-Farm ścieżka decyzyjna w Programie IP-Farm okazała się bardziej rozbudowana, a kluczową rolę odgrywały w niej różnorodne analizy.

Bezdiskusyjnie na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej istotna była zgodność pomysłu z przepisami prawa (nie tylko farmaceutycznego, ale też np. prawa energetycznego) oraz z wytycznymi wewnętrznymi w Firmie Farmaceutyk. Tę zgodność weryfikowano na wstępnym etapie. W razie negatywnej oceny pomysłu Innowacji Pracowniczej na etapie wstępnym można było go zawiesić i powrócić do niego po pewnym czasie. W czasie realizacji badania większość pomysłów dotyczących usprawnień w biurach Firmy Farmaceutyk była odraczana, ze względu na dominację pracy zdalnej, o czym wspominał R9_Farm.

W ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm najistotniejsze wydały się dwie decyzje. Pierwszą decyzją była akceptacja *idea canvas*, czyli uszczegółowionego pomysłu przygotowanego dla Rady Innowacji przez Właściciela Biznesowego z zespołem. Drugą decyzją była akceptacja *business case*, czyli analizy opłacalności przedstawianej Radzie przez Właściciela Biznesowego (tzw. trzecia bramka w ścieżce na rysunku 5.3).

Wyniki analiz wykonanych na różnych etapach ścieżki decydowały o akceptacji bądź odrzuceniu Innowacji Pracowniczej. Opłacalność Innowacji Pracowniczej była podstawowym kryterium akceptacji i decyzji o wdrożeniu. Wśród powodów odrzucenia – oprócz nieopłacalności – wymieniano też:

- dublowanie procesów funkcjonujących w organizacji – w tym przypadku łączono pomysłodawcę z osobą, która już uczestniczyła w tych procesach i w ten sposób „mapowano” procesy w organizacji,
- zgłoszenie w tym samym czasie tego samego pomysłu przez różne zespoły, niezależne od siebie – taka sytuacja wymagała wnikliwej analizy kontekstu i wydarzeń oraz odpowiedniej komunikacji, aby nie zrazić pracowników do zgłaszania pomysłów.

Analizy stanowiły kluczowy element podejmowania decyzji w ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm. W tabeli 5.3 przedstawiłam rodzaje tych analiz z ich przypisaniem do etapu Transformacji.

Tabela 5.3. Rodzaje analiz w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm

Rodzaj analizy	Cel	Etap procesu
Analiza zapotrzebowania	Dobranie optymalnych urządzeń do zużycia (np. rocznego zapotrzebowania na azot)	Tworzenie IP
Analiza kosztów i korzyści	Przekonanie biura innowacji do inicjatywy na wstępnym etapie zgłoszenia	Tworzenie IP
Analiza ryzyka	Kwestie bezpieczeństwa wskutek proponowanych zmian	Tworzenie IP
Business case	Pokazanie opłacalności – zwrotu z inwestycji	Tworzenie IP
Wycena pomysłu	Nagrodzenie pomysłodawcy	Wdrażanie IP
Walidacja mechaniczna	Zgodność z dokumentacją i procedurami	Wdrażanie IP
Raportowanie po wdrożeniu	Monitorowanie urządzeń pomiarowych – czy są spełnione założenia	Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Większość decyzji odbywała się na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej – szczególnie w stosunku do szczegółowego opisu pomysłu. Inne analizy były niezbędne na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej, a inne – w fazie jej wdrażania czy jej umocowania w Rutynę Organizacyjną. Wśród decyzji bezpośrednio wiążących się z realizacją kluczowych działań w ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm należy wymienić poniższe:

- na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej – przydzielenie ambasadorów,
- na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej – wyznaczenie właściciela biznesowego oraz zespołu do realizacji wdrożenia.

Ostatnią z decyzji w ścieżce Transformacji było przyznanie nagrody pracownikom za wdrożoną Innowację Pracowniczą.

Kluczowe działania w ścieżce Transformacji w Programie IP-Farm

Kluczowym działaniem w pierwszych etapach ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm okazało się stałe angażowanie pracowników do generowania pomysłów oraz wsparcie w ich werbalizacji. Angażowanie inicjatorów oraz ambasadorów Innowacji Pracowniczych (AMB-IP-FARM) pomagało w kształtowaniu postaw innych pracowników związanych ze zmianą, co z kolei oddziaływało na dalszy przebieg wdrażania Innowacji Pracowniczej. Zdolność do uszczegółowienia pomysłu pod kątem technicznym pomagała w późniejszym etapie ścieżki, tj. podczas testowania, szczególnie gdy wymagane było stworzenie prototypu (np. urządzenia lub instalacji).

Na każdym etapie Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm za niezbędne uznano stałe zapewnianie informacji zwrotnej o statusie realizacji wdrożeń IP. Dzięki regularnym informacjom pracownicy mieli poczucie, że Program IP-Farm realnie działał.

Ważnym działaniem na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej okazało się także przygotowanie dokumentacji. Wspominał o tym R2_Farm:

„(...) w ramach wdrożenia [IP – przyp. aut.] są te działania związane i z walidacją, i z dokumentacją i ostatecznie już poprzez te procedury i instrukcje” (R2_Farm, Poz. 74), szczególnie gdy pomysł „(...) jest związany z technologią, to bezwzględnie konieczne jest uwzględnienie wszelkich zmian w dokumentacji produkcyjnej” (R2_Farm, Poz. 84).

Etap umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm nie mógł się odbyć bez monitorowania, czy wdrożona IP spełniła założenia określone w fazie jej tworzenia. Na podstawie codziennych praktyk pracy analizowano m.in. faktyczną wydajność i opłacalność wdrożonej Innowacji Pracowniczej.

5.1.4. Tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej – czynniki warunkujące w Programach w Firmie Farmaceutyk

W podrozdziałach 5.1.4 oraz 5.1.5 zaprezentowałam odpowiedzi na pytania badawcze o czynniki warunkujące Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w odniesieniu do obu Programów Innowacji Pracowniczych. Odwołując się do modelu konceptualnego, omówiłam czynniki w podziale na etapy Transformacji: 1) tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej oraz 2) umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W fazie tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej podzieliłam czynniki osobno dla tworzenia i dla wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz dodatkowo – dla lepszej czytelności opisów – na wspierające oraz utrudniające daną fazę.

5.1.4.1. Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej

Rozmówcy zbadani w Firmie Farmaceutyk jako główny czynnik wspierający tworzenie Innowacji Pracowniczej wskazali szeroko rozumiane wsparcie odgórne. Wsparcie odgórne w narracji rozmówców przybrało trzy wymiary. Pierwszy wymiar to ogólne zachęcanie pracowników do uczestnictwa i angażowania się w Programy IP Innowacji Pracowniczych. Działania zachęcające pracowników były inicjowane na szczeblu przełożonych oraz kadry menedżerskiej. W percepcji rozmówców pojawiły się jako wyraz przyzwolenia na to, aby pracownicy poświęcali czas na opracowywanie inicjatyw. To przyzwolenie nie miało charakteru indywidualnej decyzji przełożonego

lub menedżera, ale było umocowane w kulturze organizacji. W aspekcie czasu na pracę nad inicjatywami warto wspomnieć, że – oprócz jego ilości – wskazano także na wymiar jakościowy. Za wyraz jakości uznano m.in. spokój oraz skupienie nad opracowaniem koncepcji Innowacji Pracowniczej, o czym wspominali sami rozmówcy (np. R1_Farm). Drugim wymiarem wsparcia odgórnego było zapewnienie środków finansowych na pracę nad rozwojem inicjatyw. O finansowaniu tym wspomniano m.in. w kontekście poszukiwania Innowacji Pracowniczych, które wymagały większych nakładów, np. w postaci prac badawczo-rozwojowych. Za trzeci wymiar wsparcia odgórnego uznano organizację pracy w zakładzie w taki sposób, aby we wstępnych dyskusjach i spotkaniach brały udział osoby merytoryczne niezbędne dla zaopiniowania danej inicjatywy.

Osobny rodzaj wsparcia wiązał się bezpośrednio z procedowaniem pomysłu – przede wszystkim w obszarze obsługi narzędzi do zgłaszania Innowacji Pracowniczej. Ten rodzaj wsparcia miał obniżyć obawy inicjatorów związane z przejściem przez proces zgłoszenia. Obawy te blokowały inicjatorów przed zgłaszaniem pomysłów. Wsparcie w tej kwestii R7_Farm opisała następująco:

„Czasami się dopisuję do nich, żeby oni mieli odwagę [chodzi o zgłoszenie pomysłu przez pracowników w Kaizen-Farm – przyp. aut.], bo u nas chyba bardzo hamuje jeszcze ludzi ten dalszy etap, co trzeba z tym robić, te maile, to pisanie, to się ludzie wycofują (...) A jak ja się dopiszę do nich razem, to oni wiedzą, że ja im pomogę przy tym” (R7-FARM, Poz. 95–97).

Wsparcie odgórne dotyczyło także funkcjonowania programu – R8_Farm ujął to tak:

„(...) sprawdziło się to, że formalnie jest ustanowiona grupa osób, które mają się troszczyć i mają w swoich celach i zadaniach, żeby ten program się rozwijał” (R8_Farm, Poz. 110).

W tabeli 5.4 zaprezentowałam czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej, z przypisaniem danego czynnika do Programu Innowacji Pracowniczych.

Tabela 5.4. Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm

Czynnik wspierający tworzenie IP	Zidentyfikowany w programie IP
wsparcie odgórne	Program IP-Farm
wsparcie w procedowaniu	Program IP-Farm/ Kaizen-Farm
zarządzanie programem	Program IP-Farm
system zgłoszeniowy	Program IP-Farm
komunikacja	bez wskazania – na poziomie organizacji
spokój do pracy nad inicjatywami	Kaizen-FARM
angażowanie pracowników	Kaizen-FARM
oddolny kierunek inicjatyw	Kaizen-FARM
konsultacje z innymi pracownikami	bez wskazania – na poziomie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Najczęściej wspomnianym czynnikiem wspierającym wdrażanie Innowacji Pracowniczej – analogicznie jak tworzenie Innowacji Pracowniczej – okazało się wsparcie odgórne. Wsparcie to miało jednak inny wymiar dla wdrażania niż dla tworzenia. Wsparcie odgórne we wdrażaniu przekładało się na decyzje umożliwiające dalsze działania. Rozmówcy wskazywali określonych decydentów z różnych szczebli Firmy Farmaceutyk, m.in.: osoby zarządzające, dyrektorów, kierowników oraz przełożonych. W tym kontekście pojawiły się określenia typu „dobry klimat wokół sprawy” czy „zielone światło” (R3_Farm).

Czas okazał się następnym kluczowym czynnikiem wspierającym wdrażanie IP. O ile w przypadku tworzenia IP czas wiązał się z pracą koncepcyjną, o tyle przy wdrażaniu dotyczył prowadzenia prac wdrożeniowych. Rozmówcy odnosili się do dostępności współpracowników lub zespołów pracowniczych, które prowadziły dany projekt Innowacji Pracowniczej.

Kolejne czynniki, dostrzeżone przez badanych rozmówców, dotyczyły różnych obszarów: kultury organizacji, zarządzania Programem Innowacji Pracowniczych, angażowania pracowników oraz wzajemnego wsparcia między pracownikami. W kontekście kultury organizacji mówiono o dostępności zasobów ludzkich i finansowych. Zarządzanie Programem Innowacji Pracowniczych dotyczyło zarówno działań grupy osób odpowiedzialnych za Program, jak i ogólnej oceny środowiska Firmy Farmaceutyk jako „dobrze zorganizowanego” dla Programów. Było to możliwe dzięki połączeniu perspektywy ludzi i organizacji, co opisał R8_Farm:

„(...) jeżeli będzie sam suchy program, sam suchy proces, ale nie będzie oparty na ludziach, na ich potrzebach, na cechach miękkich trochę, że właśnie komunikacja odpowiednia, docenienie tych ludzi... Danie im tego, że (...) są w jakiś sposób uprawnieni do tego, że mogą coś zgłosić i potem to wdrożyć, to bez tego sam formalny program by się nie obronił. Natomiast z drugiej strony, też mam wrażenie, że czasami osoby zaangażowane, takie, którym się chce i które chcą zmieniać, i nie boją się zmian, gdy z kolei nie mają takiego wsparcia z organizacji, no to przechodzą drogę przez mękę, żeby cokolwiek zmienić, cokolwiek wdrożyć. Więc te dwie ścieżki muszą się spotkać i współpracować ze sobą” (R8_Farm, Poz. 112–118).

Znaczenie czynnika ludzkiego we wdrażaniu przybierało formę wzajemnego wsparcia pracowników. Wsparcie we wdrożeniu miało charakter merytoryczny lub organizacyjny, co R8_Farm wyraził następująco:

„Pomoc dla takiego pracownika, no bo czy on musi się z tym pomysłem sam, w cudzysłowie użerać, sam przekopywać sobie ścieżki, żeby ten pomysł był wdrożony Czy on może liczyć na wsparcie jakiś tam służb technicznych [merytoryczny charakter wsparcia – przyp. aut.], swojego przełożonego, czy właśnie administracji programu [organizacyjny charakter wsparcia – przyp. aut.], to jest też bardzo ważna rzecz” (R8_Farm, Poz. 84–86).

Jako istotny czynnik wzajemnego wsparcia we wdrażaniu wskazywano elastyczność działu IT. Pracownicy działu IT jako czynnik wspierający pojawili się w dwóch kontekstach: (1) własnej motywacji do działania i (2) możliwości wygospodarowania czasu z zasobów codziennej pracy. R9_Farm ujął to następująco:

„Na pewno kontakt z naszymi partnerami w IT, to, że oni nie powiedzieli, »Mamy za dużo pracy, nie zwracaj nam głowy«, chcieli się nad tym pochylić. To, że dostaliśmy takiego opiekuna, który z nami pracował nad tym pomysłem. Czyli chęć i czas, tak? Poświęcona. Bo my w zespole wiedzieliśmy z tego, wiedzieliśmy, że będziemy mieć dużą korzyść. Natomiast dla nich to była dodatkowa praca, której nie mieli zabudżetowanej i wpisanej na początku roku” (R9_Farm, Poz. 42–48).

W narracji rozmówców pojawiły się też inne wątki, które pokazałam w tabeli 5.5, w podziale na Kaizen-Farm i Program IP-Farm.

Czynnik „realizacja celów i wskaźników” został wskazany przez R3_Farm jako motywator do wdrożenia specyficznej Innowacji Pracowniczej, która poprawiła parametry z zakresu kontroli jakości na linii produkcyjnej. Z kolei czynnik „osobny zespół wdrożeniowy” pojawił się jako hipotetyczny w kontekście Kaizen-Farm. Czynnik ten nie funkcjonował w Kaizen-Farm, jednak, opowiadając o wdrażaniu Innowacji Pracowniczej, R1_Farm zaproponował go jako potencjalne rozwiązanie:

„Jeżeli byłaby to komórka, która ma coś stworzyć, zrobić, jest do tego tylko przypisana, to jest dużo łatwiejsze, bo oni to robią, przekażą, uruchomią – po temacie. Tutaj 80% zespołu to było z ludzi, którzy cały czas pracują przy liniach – albo je obsługują, albo je naprawiają (...)” (R1_Farm, Poz. 14).

Tabela 5.5. Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-FARM i Program IP-FARM

Czynnik wspierający wdrażanie	Zidentyfikowany w Programie
wsparcie odgórne	Program IP-Farm
czas na wdrażanie	Program IP-Farm/ Kaizen-FARM
kultura organizacji	bez wskazania – na poziomie organizacji
zarządzanie programem	Program IP-Farm
wzajemne wsparcie pracowników	Program IP-Farm/ Kaizen-FARM
angażowanie pracowników	Program IP-Farm
realizacja celów i wskaźników	Program IP-Farm
poprawa własnej pracy	Program IP-Farm
wsparcie firmy zewnętrznej	Program IP-Farm
osobny zespół wdrożeniowy	Kaizen-FARM

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

5.1.4.2. Czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Firmie Farmaceutyk charakteryzowały się dużą różnorodnością. W kolejnych akapitach omówiłam czynniki, które pojawiły się najczęściej w wypowiedziach rozmówców. Tworzenie Innowacji Pracowniczej utrudniały głównie czynniki takie jak: kwestionowanie pomysłów, brak przyzwolenia na pracę nad pomysłami, opór przed zmianą, nieznanostwo narzędzi w Programie Innowacji Pracowniczych. Wśród kluczowych czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej zidentyfikowano z kolei: problemy techniczne, kolidujące priorytety zadań, czy dyfuzję IP.

Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej

Badani rozmówcy najczęściej wymieniali kwestionowanie pomysłów jako czynnik utrudniający tworzenie Innowacji Pracowniczej. Kwestionowanie pomysłów było postrzegane jako mechanizm obrony pozycji własnej pracownika lub działu, do którego należy. Niektórzy pracownicy odbierali propozycje nowych rozwiązań jako kwestionowanie ich własnych kompetencji lub wiedzy merytorycznej, co R9_Farm podsumował słowami:

„(...) ktoś mi wchodzi w moją działkę. Tutaj się wymądrza i się nie zna, a ja wiem, że to się nie uda, tak? Takie trzymanie dla siebie swojego i »Co mi ktoś tutaj będzie mówił«” (R9_Farm, Poz. 134–139).

Kwestionowanie pomysłu nie musiało wynikać wyłącznie z posiadanej wiedzy czy aspektów merytorycznych. Podstawę kwestionowania mogły stanowić czynniki „miękkie”, np. różnice wieku między pomysłodawcą a decydemtem czy hierarchiczna relacja między zakładem a centralą firmy (określone w niniejszej pracy jako „relacja prowincja–centrala”). Oba te wątki wybrzmiały w wypowiedzi R6_Farm:

„Szczególnie negatywnie Warszawa to przyjmowała. Chodzi o to, że jakaś prowincja przyjeżdża do Warszawy i im tam się, jeszcze młodzi ludzie, ja jestem młodą osobą, tak? Bo młodo wyglądam, ale

ogólnie też jestem dość młodą osobą i jeszcze pewnie to też »Co tamten młody będzie mi mówił«, tak? »Przecież my nasz obiekt znamy najlepiej«” (R6_Farm, Poz. 74–80).

W kontekście powyższej wypowiedzi warto nadmienić, że jednym z obowiązków pracowniczych R6_Farm była identyfikacja obszarów do udoskonalenia w różnych zakładach firmy. Pomimo umocowania R6_Farm przez jego formalną rolę nastawienie innych pracowników do niego okazywało się problematyczne. Kwestionowanie pomysłów wiązało się z szerszym zjawiskiem oporu przed zmianą. Pracownicy nie mówili o tym oporze wprost, artykułowali go pośrednio, jak R9_Farm:

„(...) szczególnie jeżeli to jest pomysł, który przychodzi do danej osoby z zewnątrz, nie z jego działu czy departamentu, takie myślenie, że »no przecież tyle lat działaliśmy i to w ten sposób, po co zmieniać, skoro to działało«” (R9_Farm, Poz. 132).

Opór przed zmianą wyrażał się też w poczuciu niepewności związanej z „efektem pierwszeństwa” i brakiem odniesienia do poprzednich doświadczeń. Pracownicy niechętnie wchodziłi w rolę prekursora, ponieważ wiązali ją z potencjalnym niepowodzeniem działania. Opór przed zmianą był też wzmocniony przez izolację i niepewność spowodowane pandemią¹⁰. Opór przed zmianą był silniejszy, gdy pracownicy mieli poczucie braku przyzwolenia na angażowanie się w inicjatywę inne niż standardowy zakres ich obowiązków. Istotne okazało się tu sformułowanie „poczucie braku przyzwolenia”, czyli perspektywa pracowników wynikająca z obserwacji faktycznej postawy przełożonych. Pracownicy nie kierowali się werbalnymi deklaracjami przełożonych, ale ich codziennym zachowaniem. Tak rozumiane poczucie braku przyzwolenia na pracę nad IP miało konkretne skutki, np. w postaci nieobecności pracowników merytorycznych podczas spotkań zespołu konsultującego IP. Na tę kwestię wskazał R3_Farm:

„(...) to jest pewne ograniczenie, bo właśnie niektóre innowacje czy pomysły kaizen wymagają obecności na tych spotkaniach operatora, czyli kogoś, kto bezpośrednio pracuje na danej linii, tak. To faktycznie tak naprawdę, no operator przychodzi do pracy po to, ma stanąć i osiem godzin pracuje na linii, on nie ma tego czasu luźnego na to, żeby wyjść i siedzieć, znaczy no, pracować w zespole projektowym” (R3_Farm, Poz. 408–410).

Brak znajomości przebiegu procesu Innowacji Pracowniczej oraz narzędzi do zgłaszania został wskazany jako kolejna z barier utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej. Brak wiary po stronie pracowników, że potrafiliby samodzielnie przejść przez zgłoszenie pomysłu, prowadził do rezygnacji ze zgłoszenia. Jako sposób poradzenia sobie z tą barierą wskazano konieczność szkolenia z obsługi strony internetowej i aplikacji do zgłoszeń. W przeciwnym przypadku mogłaby wystąpić sytuacja, którą R10_Farm opisał następująco:

„(...) na początku, miesiąc, dwa pierwsze, to w ogóle nie korzystałem z tego, bo szkolenie było bardzo średnio z tego, więc to jest też istotne, żeby szkolenie było odpowiednie (...) w ogóle jak działa strona i ta aplikacja” (R10_Farm, Poz. 163–167).

Kolejnym czynnikiem blokującym tworzenie IP okazał się brak czasu. R1_Farm wskazał, że tworzenie IP wymaga wygospodarowania dodatkowego czasu:

„To jest dodatkowy czas, który trzeba na to poświęcić i nie ukrywam, że też przygotowanie tej koncepcji i tak dalej, to przygotowywałem w domu raczej, bo miałem spokój i mogłem się skupić” (R1_Farm, Poz. 56).

Inny czynnik utrudniający tworzenie odnosił się do indywidualnego przekonania inicjatora na temat stopnia innowacyjności własnego pomysłu. To przekonanie zawierało się w pytaniu „Czy

¹⁰ Wywiady z pracownikami prowadzono w czasie obostrzeń pandemicznych.

mój pomysł to rzeczywista innowacja?”. Negatywna odpowiedź na to pytanie wstrzymywała inicjatora przed zgłoszeniem.

Wśród czynników blokujących powstawanie pomysłów zidentyfikowano także własne schematy myślowe pracowników, które wiązały się z ich specyfiką pracy. W obszarach pracy mocno uregulowanych dokumentacją czy instrukcjami, pracownicy przejawiali mniejszą elastyczność w kreowaniu nowych rozwiązań. Wskazywano też, że pracownicy działów, w których szukano nowych rozwiązań (jak dział badań i rozwoju), wykazywali naturalną chęć eksploracji i tworzenia nowości. R4_Farm scharakteryzował te rozbieżności w postawach następująco:

„(...) obszary operacyjne, czyli na przykład kontrola jakości, produkcja, troszkę inne niż obszary R&D. To są obszary bardzo »zabetonowane« w swoim podejściu” (R4_Farm, Poz. 270).

Pełne zestawienie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej przedstawiłam w tabeli 5.6, w podziale na Kaizen-Farm i Program IP-Farm.

Tabela 5.6. Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm

Czynnik utrudniający tworzenie	Zidentyfikowany w Programie
Kwestionowanie pomysłu	na poziomie organizacji
Poczucie braku przyzwolenia na pracę nad innowacjami	
Opór przed zmianą	
Słaba znajomość narzędzi obsługi programu	Program IP-Farm/ Kaizen-Farm
Przekonanie „czy wymyślę dobrą IP”	Program IP-Farm
Schematy myślowe na bazie praktyki pracy	na poziomie organizacji
Bak motywacji finansowej	Kaizen-Farm
Trudności w adaptacji do programu	Program IP-Farm
Regulacje prawne	Program IP-Farm/ Kaizen-Farm
Zbyttna formalizacja procesu zgłoszenia	Kaizen-Farm
Ocena nowości rozwiązania	Kaizen-Farm
Niedostateczne promowanie programu	Kaizen-Farm

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Niektóre czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej można zaklasyfikować jako zależne od organizacji. W Kaizen-Farm za taki czynnik uznano nieadekwatne wynagradzanie pracowników za pomysły, co R10_Farm opisał następująco:

„(...) czasami to jest tak, dosłownie, niefajnie, jakby z perspektywy pracodawcy, mi się wydaje, że »po sto złotych to nie będę się schylał. Bardzo fajny pomysł, ale stowa? Niech... pocałują mnie w nos«” (R10_Farm, Poz. 99–103).

Innym czynnikiem, utrudniającym tworzenie w Kaizen-Farm na szczeblu organizacyjnym, było niedostateczne promowanie tego programu. Większość działań komunikacyjnych przeniesiono na promowanie krócej istniejącego Programu IP-Farm.

W Programie IP-Farm wśród czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej odnotowano formalizację procesu zgłoszenia. Wspomniano też o problematycznej adaptacji pracowników do Programu IP-Farm, który został wprowadzony relatywnie niedawno i współistniał z Kaizen-Farm. W Programie IP-Farm wystąpił też czynnik zewnętrzny – regulacje prawne, na które Firma Farmaceutyk nie miała wpływu.

Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Dostępność pracowników w procesie wdrażania Innowacji Pracowniczej okazała się najczęściej wspomnianym przez badanych rozmówców utrudnieniem. Ograniczenie to wiązało się z wyborem pracownika pomiędzy codziennymi obowiązkami a projektami. Te dylematy wiązały się z priorytetami w różnych wymiarach, o czym badani rozmówcy opowiadali w różny sposób. R1_Farm szczegółowo opisał tę kwestię w odniesieniu do Kaizen-Farm:

„(...) miałem duże trudności z dostępem osób kluczowych w projekcie. Te osoby, które były wskazywane do projektu, były też osobami, które pracują na produkcji. Kiedy ja chcę zorganizować spotkanie, a produkcja na tych liniach idzie, no to nie mogłem oderwać tych ludzi. Zresztą, oni też pracowali na zmiany, miałem też duże ograniczenia w robieniu spotkań. Często bywało tak, że na spotkaniach właśnie ich nie było i trzeba było innymi ścieżkami się dopytywać czy dowiadywać lub też dać im zadania, które też nie zawsze były zrobione, no bo oni mieli priorytet produkcja. To jest właśnie trudne, jak się wdraża jakiś pomysł, który dotyczy ludzi bezpośrednio produkcyjnych [pracowników produkcyjnych – przyp. aut.], którzy mają najważniejszy cel wyprodukować i osiągnąć plan produkcyjny na dany miesiąc” (R1_Farm, Poz. 14).

Z kolei R2_Farm odniósł się do wdrażania Innowacji Pracowniczej o większej skali i związanej z technologią:

„(...) trzeba mieć cierpliwość, samozaparcie do tego, żeby wdrożyć zmiany niezależnie od wieku, tylko, no ja często słyszę, i czas. » [imię R2_Farm], ja bym to zrobił, tylko kiedy ja mam to zrobić? «” (R2_Farm, Poz. 170).

Problem dostępności pracowników nie występował, gdy wdrożenie wykonywali pracownicy podlegający bezpośrednio osobie prowadzącej ten projekt. W tej sytuacji przełożony decydował o dostępności pracowników, nadając priorytety ich zadaniom. R1_Farm opisał to zjawisko następującymi słowami:

„Jeżeli chodzi o tych dwóch ludzi [podwładnych R1_Farm biorących udział w projekcie innowacji – przyp. aut.], to ja miałem bezpośredni wpływ, bo to byli moi ludzie, więc ja mogłem im priorytet nadać [priorytet zadań – przyp. aut.]. Jeżeli chodzi o resztę [pracowników uczestniczących w projekcie innowacji, niebędących podwładnymi R1_Farm – przyp. aut.], niestety byłem skazany na dobrą wolę, znalezienie jakiejś luki, no czasami gdzieś tam naciskałem wyżej... no i czasami była ta akceptacja, czasem nie” (R1_Farm, Poz. 14).

Drugie często wspomniane przez rozmówców utrudnienie wdrażania Innowacji Pracowniczej stanowiły czynniki techniczne. Można założyć, że ten rodzaj utrudnienia wiązał się ze specyfiką Firmy Farmaceutyk jako firmy produkcyjnej, na co wskazywała wypowiedź R6_Farm:

„(...) nie da się chyba wdrożyć instalacji technologicznych czy rozwiązań inżynierskich bez problemów (...)” (R6_Farm, Poz. 156).

W grupie czynników technicznych znalazły się ograniczenia wynikające z obecnego stanu zakładu, czyli budynków oraz maszyn. Problemy techniczne zdarzały się w procesie montażu urządzeń lub instalacji oprogramowania, a czasem zależały od czynników niezwiązanych z infrastrukturą, jak w przypadku warunków pogodowych.

Inne utrudnienie we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej dotyczyło dyfuzji innowacji pomiędzy zakładami Firmy Farmaceutyk. R6_Farm wskazał, że nie powielano wdrożeń w innych zakładach firmy, pomimo dostępnej dokumentacji tych wdrożeń. Jego zdaniem brakowało także wymiany

informacji podczas wspólnych spotkań pracowników z różnych oddziałów. R6_Farm ujął to zjawisko jako metaforę królestwa:

„W jednym obiekcie to jest [wdrożona IP – przyp. aut.] i zostaje, takie minikrólestwo, tak? Ale na pozostałe królestwa no to już nie bardzo [się rozprzestrzenia – przyp. aut.] (...)” (R6_Farm, Poz. 84).

Szukając przyczyn tego zjawiska, R6_Farm postawił następującą hipotezę:

„(...) chyba na średnim szczeblu [kierownictwa organizacji – przyp. aut.] coś się dzieje... może ten proces zjawiska suboptymalizacji, gdzie każdy ma swoje własne cele, może chce swój dział wybić [podkreślić znaczenie działu w organizacji – przyp. aut.] (...) a nie powiełać innych rozwiązania” (R6_Farm, Poz. 234).

Wśród innych czynników postrzeganych przez rozmówców jako ograniczenie w procesie wdrażania Innowacji Pracowniczej znalazły się ograniczenia budżetowe. Środki finansowe były potrzebne m.in. na stworzenie prototypu, często z udziałem firm zewnętrznych.

W kontekście firm zewnętrznych osobną kategorię stanowiły trudności we współpracy z dostawcą. R3_Farm wspominał o opóźnieniach we wdrażaniu, spowodowanych problemami z dostawą urządzenia z firmy zewnętrznej.

Warto zwrócić uwagę na utrudnienie w postaci braku sojuszników, o którym wspominał R6_Farm. We wdrażaniu kluczowe dla inicjatora było wsparcie ze strony innych osób – niekoniecznie w realizacji zadań, ale w wymiarze wsparcia mentalnego.

Szczegółowe zestawienie czynników utrudniających wdrażanie IP zaprezentowałam w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm

Czynnik utrudniający wdrażanie	Program
Poczucie braku przyzwolenia na pracę nad wdrożeniami	Program IP-Farm/ Kaizen-Farm
Czynniki techniczne	Na poziomie organizacji
Brak powielania wdrożeń w innych zakładach	Program IP-Farm
Środki finansowe	Program IP-Farm
Problemy we współpracy z dostawcą	Program IP-Farm
Brak przepływu informacji między zakładami	Program IP-Farm
Brak sojuszników we wdrażaniu	Program IP-Farm
Dopasowanie uruchomienia do procesów	Program IP-Farm
Rozwiązania IT	Program IP-Farm/
Wielość zmian w organizacji	Na poziomie organizacji
Poziom zaangażowania ludzi we wdrożenie	Kaizen-Farm

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Za ważną trudność we wdrażaniu rozmówcy uznali też liczbę zmian w organizacji. Zbyt dużo zmian wprowadzanych w krótkim czasie zniechęcało pracowników, ponieważ wymuszało to na nich stałą adaptację do nowych rozwiązań. R6_Farm opisał to tak:

„(...) ilość tych zmian, bo firma generalnie zmienia się, transformuje się, cały czas się słyszy o czymś nowym... Możliwe, że też chodzi o ilość różnorodnych zmian, które wpływają na każdego pracownika, tak? I ludzie mają dość, tak? Nie chcą się ciągle uczyć nowych systemów, no. (...) Nie zdążą do jednego rozwiązania przywyknąć, za chwilę przychodzi kolejne i kolejne” (R6_Farm, Poz. 112–118).

Rozmówcy wyróżnili też czynnik zaangażowania pracowników we wdrożenie IP, który ma inne znaczenie niż odgórne przyzwolenie na pracę nad wdrożeniem. Różnicę tę można zrozumieć na podstawie wypowiedzi R1_Farm:

„(...) zawsze mówię, że kwestia chyba największa to są ludzie (...), a po drugie, żeby oni to czuli tak samo, jak czuje to ten, kto to wdraża” (R1_Farm, Poz. 72).

Taki rodzaj zaangażowania łączył się więc ze zdolnością współpracowników do wczucia się w sytuację osoby inicjującej i wdrażającej Innowację Pracowniczą. Ta zdolność determinuje niższy lub wyższy stopień zaangażowania w pomoc we wdrażaniu.

5.1.5. Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – czynniki warunkujące

W tym podrozdziale skoncentrowałam się na omówieniu czynników warunkujących umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Czynniki te – analogicznie jak dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej – podzieliłam na wspierające oraz utrudniające.

5.1.5.1. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W porównaniu do czynników dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną okazały się bardziej zróżnicowane. Z jednej strony, ich część pokrywała się z czynnikami zidentyfikowanymi dla tworzenia i wdrażania IP. Z drugiej strony, wystąpiły nowe elementy, przypisane wyłącznie do umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W tabeli 5.8 przedstawiłam wszystkie czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – w podziale na Kaizen-Farm i Program IP-Farm.

Tabela 5.8. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-FARM i Program IP-Farm

Czynnik wspierający umocowanie	Zidentyfikowany w
Poprawa własnej pracy	Program IP-Farm
Monitoring przez przełożonych	Program IP-Farm
Samodyscyplina	Program IP-Farm
Nagrody	Kaizen-Farm
Wsparcie firmy zewnętrznej	Program IP-Farm

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Poprawa własnej pracy jako czynnik wspierający pojawiła się m.in. w kontekście zmniejszenia frustracji pracowników, spowodowanej odsetkiem wadliwych produktów. Powodem poprawy własnej pracy mogła być zarówno motywacja „od czegoś” (jak uniknięcie frustracji), jak i „do czegoś” (jak jeszcze lepsze wykonywanie własnej pracy). W efekcie końcowym chodziło o zmianę codziennie wykonywanych i powtarzalnych czynności, zależnych od współpracowników.

Badani rozmówcy wskazali na dwa rodzaje wsparcia istotnego dla umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Pierwszy rodzaj wsparcia pochodził od przełożonych, którzy umożliwiali wdrożenie Innowacji Pracowniczej, a następnie angażowali się w monitorowanie efektów wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Zdecydowano się przytoczyć ten wątek w całości,

ponieważ słowo „wsparcie” wystąpiło w nim w powiązaniu z elementem kontroli przełożonych. R3_Farm odnotował tę drugą stronę wsparcia:

„(...) wsparcie i monitoring naszych przełożonych, tutaj jak już załapali, że to jest taki świetny pomysł, to praktycznie comiesięczna weryfikacja, czy jesteśmy na dobrym, znaczy, na czas czy jest wszystko realizowane. (...) Monitoring tego wdrożenia, to też jest bardzo ważne, bo to też troszeczkę czasami denerwuje. (...) Jak tak jesteśmy kontrolowani, tak (...) Czy jest wszystko ok, ale z drugiej strony, to jest taki – nie chcę powiedzieć – »bacik«, ale takie coś, co pilnuje (...)” (R3_Farm, Poz. 176–182).

Drugi wskazany przez rozmówców rodzaj wsparcia odnosił się do firmy zewnętrznej, której zależało na rekomendacji od Firmy Farmaceutyk po wdrożeniu Innowacji Pracowniczej. Ta motywacja spowodowała, że firma zewnętrzna była skłonna dokonywać poprawek we wdrożonej Innowacji Pracowniczej, aby otrzymać pozytywną ocenę od Firmy Farmaceutyk.

Samodyscyplina oraz *nagrody* pojawiły się w wypowiedziach rozmówców jako czynniki wsparcia charakterystyczne dla umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Jako samodyscyplinę rozmówcy określili kształtowanie przez pracowników nawyków indywidualnych w odniesieniu do wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Nagrody zaś były wymieniane w kontekście docenienia pracowników, którzy optymalizowali swoje środowisko pracy.

5.1.5.2. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W porównaniu do tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej lista czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną okazała się znacznie krótsza. Nie należy tego jednak traktować jako przesłanki do wniosku o mniejszej istotności umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w stosunku do tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej.

Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną przedstawiłam w tabeli 5.9.

Tabela 5.9. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-FARM i Programie IP-Farm

Czynnik utrudniający umocowanie	Zidentyfikowany w
Brak danych/informacji umożliwiających korzystanie z pełnej funkcjonalności	Program IP-Farm
Zmiana przyzwyczajeń w sposobie pracy	Kaizen-FARM
Kwestionowanie wdrożonej innowacji	Kaizen-FARM
Brak motywacji finansowej	Program IP-Farm

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Jak wskazał R1_Farm, mimo wdrożenia Innowacji Pracowniczej napotkano utrudnienie w jej umocowaniu w Rutynę Organizacyjną, które poskutkowało ograniczeniem korzystania z całej funkcjonalności Innowacji Pracowniczej. Przykład, przytoczony przez R1_Farm, dotyczył Innowacji Pracowniczej w postaci okularów dla pracowników produkcji, które miały ulepszyć dwa aspekty ich pracy. Jednym z aspektów była wymiana informacji między pracownikami różnych zmian, a drugim – szkolenie nowych pracowników. Okulary zostały wdrożone i były stosowane jako narzędzie wymiany informacji, jednak nie znalazły zastosowania w obszarze szkoleń pracowniczych. Wynikało to z faktu, że na potrzeby szkoleń pracownicy musieli uzupełnić materiały prezentacyjne oraz dokumentację. Pracownicy nie mieli jednak czasu na wykonanie tej pracy, ze względu na codzienne obowiązki niezwiązane z wdrożoną IP. R1_Farm ocenił tę sytuację jako:

„(...) ten najgorszy etap, powiem szczerze, bo to jest ten etap, gdzie system jest, ludzie są, tylko nie mają czasu, aby to uruchomić czy uzupełnić tylko te dane, żeby móc z tego korzystać [z funkcjonalności szkoleniowej – przyp. aut.]. To jest w próżni zawieszony, czekamy na lepszy czas, kiedy będzie dostępność ludzi, kiedy będzie można to zrobić” (R1_Farm, Poz. 48).

Wypowiedź R1_Farm ukazała szerszy kontekst umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, czyli fakt, że sam zakup urządzenia (w tym przypadku okularów) jako podstawy Innowacji Pracowniczej nie przesądził o jej umocowaniu w Rutynę Organizacyjną. Do umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną niezbędne okazały się działania pracowników związane z dokumentacją. Opracowanie dokumentacji było z kolei zajęciem na tyle czasochłonnym, że nie zdecydowano się na ten krok. Wskazał na to R1_Farm:

„(...) to wymaga, niestety, dużo czasu, aby coś takiego przygotować, bo to trzeba zrobić kilka sesji takich przebrojeniowych, porobić ileś tam zdjęć, każde zdjęcie opisać, każdą czynność opisać, przygotować to w odpowiednim formularzu, załadować to do systemu, tak? Przetestować to na żywym organizmie i wtedy powiedzieć »tak, ok, jest gotowa do działania«. Tak że to wymaga sporo czasu, żeby coś takiego zrobić. A jakbym Pani powiedział, ile my mamy różnego typu przebrożeń, no to naprawdę jest to robota na lata” (R1_Farm, Poz. 68).

Umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną nie sprzyjało też kwestionowanie wdrożonej innowacji oraz własne przyzwyczajenia pracowników. Choć te dwa czynniki pojawiły się także dla tworzenia innowacji, w kontekście umocowania miały inny wymiar. Kwestionowanie w fazie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną odnosiło się do już wdrożonej innowacji, a nie do pomysłu (jak dla tworzenia). Jednak motywy były podobne – kwestionowanie w fazie umocowania także wywoływało napięcie między działami Firmy Farmaceutyk. Napięcie to wynikało z przekonań pracowników działów o ich roli i znaczeniu w procesie wdrażania Innowacji Pracowniczej. Jeśli dany dział czuł się pominięty we wdrażaniu, odnosił się do wdrożonej innowacji krytycznie. Jak ujął to R8_Farm:

„(...) kilka razy słyszałem, że dział techniczny po prostu zgłosił, że dany pomysł wcale nie jest taki dobry albo wręcz, że nie powinien być wdrażany. I jakby tutaj dział techniczny uważa, że powinien, na przykład w przypadku tego pomysłu, wydać ostateczną opinię co do wdrożenia. Z kolei kierownictwo produkcji uznało, że pomysł jest na tyle drobny, bezpieczny, że wewnątrz w swoim gronie, czyli ten operator techniczny, menedżer zespołu, menedżer obszaru, zadecydowali, że można to wdrożyć” (R8_Farm, Poz. 162).

Własne przyzwyczajenia pracowników stanowiły z kolei przeszkodę w sprawnym korzystaniu z wdrożonej Innowacji Pracowniczej i umocowaniu jej w Rutynę Organizacyjną. W tym kontekście warto przytoczyć dwa przykłady. Pierwszy dotyczył wdrożenia IP, która wymagała adaptacji do innego niż dotychczas sposobu oznakowywania kolorystycznego zdarzeń w systemie monitoringu. Pracownicy początkowo mieli trudności z dostosowaniem się do nowego systemu, w którym nie było już dotychczas znanych im kolorów. Drugi przykład dotyczył określonej postawy pracowniczej – samodyscypliny. Samodyscyplina polegała na braniu odpowiedzialności za własne działania z myślą o przyszłych działaniach współpracowników. Samodyscyplinę należałoby w tym kontekście rozumieć jako indywidualną świadomość pracowników na temat ich współzależności z innymi pracownikami w organizacji. Taka świadomość i odpowiedzialność pomagały przyjąć nowy sposób pracy, co wywnioskowano z wypowiedzi R2_Farm:

„(...) aby ta samodyscyplina wśród pracowników zafunkcjonowała, to znaczy rzeczywiście, jak widzę to pole, odsłania mi się, to ja mam powiadomić osobę odpowiedzialną za zamówienie farb, a nie po prostu wziąć, bo no dobrze, no mi starczy, a niech się martwią ci z następnej zmiany” (R2_Farm, Poz. 121–122).

Innym rodzajem utrudnienia w umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną był brak motywacji finansowej, który przekładał się na postawę pracowników. Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wymagało od pracowników, których dotyczyło stosowanie innowacji, poświęcenia czasu na nauczenie się nowego sposobu pracy. Nie mając poczucia bycia wynagrodzonymi za dodatkowy trud, pracownicy niechętnie adaptowali nowe wzorce pracy, zgodne z wdrożoną Innowacją Pracowniczą. R6_Farm podsumował to następującymi słowami:

„(...) tych obowiązków przychodzi coraz więcej, niekoniecznie ta motywacja finansowa w parze z tym idzie. Na zasadzie jest to tak, że albo się ukróca ilość etatów, więc oni [pracownicy, którzy mają stosować wdrożoną IP – przyp. aut.] mają więcej pracy za to samo wynagrodzenie, albo się dokłada kolejnych obowiązków” (R6_Farm, Poz. 120).

Brak tak rozumianej motywacji finansowej przekładał się na większy opór pracowników wobec stosowania wdrożonych Innowacji Pracowniczych oraz ogólne kwestionowanie ich wdrażania.

W tabeli 5.10 przedstawiłam zestawienie wszystkich czynników warunkujących poszczególne fazy Transformacji.

Tabela 5.10. Czynniki warunkujące etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm i Programie IP-Farm

	Etap tworzenia	Etap wdrażania	Etap umocowania
Czynniki wspierające	wsparcie odgórne	wsparcie odgórne	poprawa własnej pracy
	wsparcie w procedowaniu pomysłu	czas na prowadzenie projektu	monitoring przez przełożonych
	zarządzanie programem	kultura organizacji	samodyscyplina
	system zgłoszeniowy	zarządzanie programem	nagrody
	komunikacja	wzajemne wsparcie pracowników w realizacji	wsparcie firmy zewnętrznej
	spokój do pracy nad inicjatywami	angażowanie pracowników	
	angażowanie pracowników	realizacja celów i wskaźników	
	oddolny kierunek inicjatyw	poprawa własnej pracy	
	konsultacje z innymi pracownikami	wsparcie firmy zewnętrznej	
		osobny zespół wdrożeniowy	
Czynniki utrudniające	kwestionowanie pomysłu	poczucie braku przyzwolenia na pracę nad wdrożeniami	brak danych/informacji umożliwiających korzystanie z pełnej funkcjonalności
	poczucie braku przyzwolenia na pracę nad pomysłami	czynniki techniczne	zmiana przyzwyczajeń w sposobie pracy
	opór przed zmianą	brak powielania wdrożeń w innych zakładach	kwestionowanie wdrożonej innowacji
	słaba znajomość narzędzi obsługi programu	środki finansowe	brak motywacji finansowej
	brak przekonania „czy wymyślę dobrą innowację”	problemy we współpracy z dostawcą	
	schematy myślowe w codziennej pracy	brak przepływu informacji między zakładami	
	brak motywacji finansowej	brak sojuszników we wdrażaniu	
	słaba adaptacja do programu innowacji	dopasowanie do procesów w organizacji	
	regulacje prawne	rozwiązania IT	
	zbyt duża formalizacja procesu zgłoszenia	wielkość zmian w organizacji	
stopień nowości rozwiązania	poziom zaangażowania ludzi we wdrożenie		
niedostateczne promowanie programu			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów; pogrubieniem wyróżniono czynniki, które pojawiają się jako wspólne w różnych fazach.

Wśród utrudnień na etapach Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną istniały obszary wspólne:

- kwestionowanie pomysłu,
- poczucie braku przyzwolenia na pracę nad Innowacją Pracowniczą,
- adaptacja do zmian.

W porównaniu do czynników wspierających Transformację wśród czynników ją utrudniających wystąpiło więcej elementów wspólnych.

Da się też zauważyć, że zarówno dla czynników wspierających, jak i dla czynników utrudniających Transformację nie pojawił się żaden czynnik wspólny dla wszystkich dla trzech etapów Transformacji.

5.2. Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Łącze

5.2.1. Kontekst Programu Innowacji Pracowniczych w Firmie Łącze

Firma Łącze to podmiot działający w Polsce jako część Grupy Kapitałowej Łącze, która jest operatorem o zasięgu międzynarodowym w branży telekomunikacyjnej. W 2021 r. Firma Łącze zatrudniała 10 452 pracowników w Polsce, a jej przychody wyniosły 11,93 mld zł¹¹. Firma Łącze oferuje usługi dla klientów indywidualnych, MŚP oraz korporacyjnych. Jako swoje główne cele biznesowe deklaruje nastawienie na satysfakcję klientów oraz zyskowność dla akcjonariuszy. W wizji Firmy Łącze przejawiają się trzy grupy docelowe: klienci, akcjonariusze oraz pracownicy¹².

Firma Łącze podkreśla znaczenie technologii cyfrowych oraz działań zgodnie z wartościami marki, którymi są np. bliskość, prostota czy pozytywne nastawienie. Chcąc spełnić założenia zawarte w misji, organizacja ta stawia na budowanie pozytywnego doświadczenia klienta w relacji z marką w różnych „punktach styku”. Wśród kanałów kontaktu z klientami przeważają kanały cyfrowe (strona internetowa, aplikacja, media społecznościowe). W kanałach obsługi firma wykorzystuje także rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji oraz robotyzacji. Znaczenie pozytywnego doświadczenia klienta przekłada się na nastawienie firmy na najlepsze wyniki w określonych obszarach, np. jakości. Wyrazem jakości są m.in. normy zarządzania jakością zgodnie z certyfikatami ISO. Zapewnienie jakości jest istotne także ze względu na międzynarodowy charakter działalności.

Oprócz eksponowania technologii cyfrowych firm podkreśla konieczność społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), której elementami są: bezpieczeństwo, rozwój cyfrowy, czyste środowisko oraz zespół pracowniczy. Od kilku lat publikuje raporty odpowiedzialnego biznesu oraz może się poszczycić nagrodami z zakresu CSR oraz dobrego pracodawcy. Działania z zakresu edukacji o bezpieczeństwie są realizowane w formie programów dla dzieci, przez własną fundację, ale też przez współpracę z zewnętrznymi instytucjami edukacyjnymi. Realizowane są również działania w stosunku do zdefiniowanych grup interesariuszy, które wykraczają poza trzy grupy wspomniane w misji firmy. W raporcie społecznej odpowiedzialności Firmy Łącze za 2020 r. wskazano ośrodki laboratoryjne oraz centra badań i rozwoju należące do Grupy Kapitałowej jako podmioty oddziałujące na innowacje w Firmie Łącze. Wskazano, że w spektrum innowacji znajdują się m.in.: cyfrowe życie, infrastruktura, bezpieczeństwo, dane, cyfrowe społeczeństwo. Ze wspomnianego

¹¹ Według raportu zintegrowanego Grupy Kapitałowej za rok 2021.

¹² Jako informacje ogólnodostępne rozumie się m.in. stronę internetową i dostępny na niej raport zintegrowany za rok 2021.

raportu wynika też, że Firma Łącze – promując otwarte innowacje – współpracuje ze start-upami w ramach osobnego programu z określonym budżetem.

Wśród uwarunkowań Programu Innowacji Pracowniczych w Firmie Łącze pojawiła się kwestia różnic językowych. W Grupie Kapitałowej Łącze (której częścią jest Firma Łącze) nad innowacjami pracowały wspólnie zespoły z różnych krajów. Ta współpraca rodziła jednak sytuacje problematyczne, o czym R23_Łącze opowiedział następująco:

„(...) Mieliśmy sesję *design thinking* z kolegami z [nazwa kraju], na początku tego roku i nagle się okazało, że będą trzy zespoły, przy czym dwa będą mówiły po [nazwa języka], a my mieliśmy odpowiedzi po angielsku. W rezultacie wszyscy Polacy trafili do anglojęzycznej grupy, z konkretnymi ludźmi, tymi [nazwa narodowości], którzy byli skłonni mówić z nami po angielsku. A cała reszta... w wersji [nazwa języka]. Uważam, że stratą, bo można było wymieszać nas wszystkich i jakby, mieć różne perspektywy. I fajnie by było, jakbyśmy wszyscy byli na tych samych warunkach i wszyscy mówili po angielsku” (R23_Łącze, Poz. 407–413).

Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Łącze wpisuje się system innowacji, które są obecne w Grupie Kapitałowej Łącze. Rozwiązania z zakresu Programów zostały zaprojektowane dla wszystkich podmiotów w Grupie Kapitałowej, Program w Firmie Łącze nie ma więc charakteru dedykowanego dla podmiotu polskiego.

5.2.2. Program IP-Łącze – kluczowe aspekty

Organizacja Programu IP-Łącze

Sięgając do historii promowania inicjatyw innowacyjnych wśród pracowników, należy wspomnieć, że programy zachęcające do ulepszania organizacji i środowiska pracy funkcjonowały w Firmie Łącze jeszcze przed wprowadzeniem programu IP (któremu na potrzeby niniejszej pracy nadano nazwę Program IP-Łącze). Jedną z wartości firmy w ramach poprzedniej struktury właścicielskiej oraz poprzedniej marki była innowacyjność, o czym R27_Łącze wspomniała w ten sposób:

„(...) telefonia komórkowa była wtedy taką firmą, która daje (...) nowe rozwiązania, (...) nowe technologie (...) Później my z tej innowacyjności żeśmy się totalnie wycofali. Niestety przeczuwam, że było to związane z kasą (...) Bo poszukiwanie innowacji, poszukiwanie nowych technologii w momencie, kiedy na rynku już jest dużo wszystkiego, no wiąże się z jakimś tam R&D rozbudowanym i (...) wydawaniem sporych pieniędzy” (R27_Łącze, Poz. 81–85).

Działania pobudzające inicjatywy pracowników przed wdrożeniem Programu IP-Łącze obejmowały trzy obszary: 1) usprawnienia indywidualne zgłaszane przez tzw. pracowników pierwszej linii, 2) kluby pracownicze oraz 3) konkurs promujący innowacyjność i kreatywność zarówno dla pracowników, współpracowników, jak i praktykantów czy wolontariuszy firmy. Obszar usprawnień indywidualnych zgłaszanych przez tzw. pracowników pierwszej linii zakończył się końcem 2021 roku. Z kolei konkurs funkcjonował w latach 2002–2017, a następnie został włączony do 2. filaru Programu IP-ŁĄCZE, nazywanego w Firmie Łącze tablicą pomysłów. Powodem takiej decyzji mógł być fakt, że zasady konkursu opierały się na opiniach ekspertów i nie były oceniane jako przejrzyste, co R11_ŁĄCZE opisał tak:

„(...) pomysły wpadały do tej czarnej skrzynki, do której klucz mieli eksperci na początek, w pierwszym kroku. Ja tych ekspertów wszystkich zwoływałem... I ci eksperci oceniali pomysły zgodnie z określonymi przeze mnie czy uzgodnionymi wspólnie, ale gdzieś tam pilnowanymi przez mnie kryteriami o odpowiedniej wadze (...) Potem, jak ci eksperci z tej czarnej skrzynki puścili, zrobili selekcję, czyli to był taki standardowy funnel, lejek tych pomysłów, wybierane zostawały te, które w ich ocenie były bardziej wartościowe (...)” (R11_ŁĄCZE, Poz. 38–42).

Program IP-Łącze wprowadzono jako kompleksowe rozwiązanie obejmujące poprzednie działania na rzecz pracowniczych inicjatyw innowacyjnych. Decyzja ta wynikała ze zmiany kultury organizacyjnej Firmy Łącze, na co wskazał R11_ ŁĄCZE:

„(...) to miało związek z tym, że ponad trzy lata temu zaczęliśmy transformację dosyć mocną firmy. Polegało to na tym, że zaczęliśmy zmieniać kulturę organizacyjną na mniej hierarchiczną, więcej feedbacku od pracowników, więcej zaangażowania i temu też służył ten program, w związku z tym (...) innowacji nowych, nowa jego odsłona, w związku z tym powiedzieliśmy ok, no to wrzucajcie pomysły tak, żeby każdy je widział” (R11_ ŁĄCZE, Poz. 46).

Działania stymulujące IP komunikowano jako element kultury organizacyjnej Firmy Łącze. Obejmowały one trzy główne obszary:

- upraszczanie procesów realizowanych przez pracowników obsługi – klienta – w celu zwiększenia ergonomii i satysfakcji z pracy (25 projektów, poprawa pracy 8 tys. pracowników)¹³,
- usprawnianie procesów w organizacji – w toku pracy grupowej, poprzez specjalne kluby (w roku 2020 było ich 160 i uczestniczyło w nich 700 osób)¹⁴,
- Program IP-Łącze, utworzony w celu promowania IP w formie użytecznych rozwiązań oraz współpracy między pracownikami.

Program IP-Łącze oparto na czterech filarach, przedstawionych w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Cztery filary Programu IP-Łącze

	Filar 1 – ciągłe doskonalenie	Filar 2 – tablica pomysłów	Filar 3 – wyzwania innowacji	Filar 4 – intraprzedsiębiorczość
Cel	Ciągłe usprawnianie procesów biznesowych w organizacji	Lojalność klientów	Skupienie wokół kluczowego tematu dla organizacji lub wybranej grupy pracowników	Realizacja projektów dla Firmy Łącze przez wybranych pracowników
Formy działania	Indywidualne usprawnienia Kluby usprawniające	Tablica pomysłów, na które głoszą inni	Odpowiedź na wyzwanie sponsora (np. prezesa firmy); czasem skierowane do określonej grupy pracowników (np. marketingu czy sprzedaży).	„wewnętrzny start-up”
Narzędzia do zgłaszania	Portal klubów na platformie aplikacja	Platforma do zgłaszania, dyskusji i głosowania	Tablica pomysłów	Formularz zgłoszeniowy
Nagrody	Nagroda finansowa (po wdrożeniu) Konkurs na kluby miesiąca lub kluby roku	Brak nagród finansowych Informacja na temat pomysłodawcy w komunikacji wewnętrznej	nagrody rzeczowe niedużej wartości	Brak nagród finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy oraz przeprowadzonych wywiadów.

Na poziomie organizacji Program IP-Łącze traktowano jako realizację obietnicy o byciu przyjaznym pracodawcą w świecie cyfrowych technologii¹⁵. Nazwa programu odwoływała się do prosto brzmiącego obcojęzycznego słowa, które w tłumaczeniu na język polski oznaczało „odważ

¹³ Program usprawnień zgłaszanych przez pracowników „pierwszej linii” (sprzedawców, doradców) funkcjonował do końca 2021 roku.

¹⁴ Informacje pochodzą ze strony internetowej biura prasowego Firmy Łącze.

¹⁵ W materiałach wewnętrznych Firmy Łącze.

się”. Program bazował na partycypacji pracowniczej, a jego istotnym elementem było zapewnienie pracownikom zasobów do realizacji własnych inicjatyw. Uruchomienie Program IP-Łącze ogłoszono 9 października 2017 r. na blogu Grupy Kapitałowej Łącze przez Dyrektora HR całej Grupy. Jako cel programu przedstawiono „rozwój ducha przedsiębiorczości” oraz „zbiorowego zwinnego działania” (*collective agility*). Informacja na temat uruchomienia programu w Firmie Łącze została przekazana w wiadomości e-mail 4 kwietnia 2018 roku¹⁶.

Ze względu na złożoność Programu IP-Łącze, który ma charakter „parasolowy”, tj. obejmuje cztery filary (przedstawione w tabeli 5.11), kluczowe było prawidłowe rozumienie przez pracowników, jakiego rodzaju inicjatywy IP powinni byli zgłaszać. W tym kontekście nasuwało się pytanie, czy w praktyce pracownicy rozumieli różnice między filarami Program IP-Łącze. Odpowiedzi na to pytanie udzielił R11_Łącze:

„(...) Druga rzecz, którą odnotowaliśmy, to że pracownicy nie do końca też (...) rozumieją, na czym polega, czym różnią się wyzwania innowacji od tablicy pomysłów, od klubu [klubu usprawnień z filaru 1 Program IP-Łącze – przyp. aut.]” (R11_Łącze, Poz. 282).

R28_Łącze potwierdził te obawy, wskazując, że na tablicy pomysłów (w 2. filarze Program IP-Łącze) zabrakło kryteriów określających rodzaj pomysłów IP, które można było zgłaszać. Trudno mówić o dopasowaniu pomysłów do oczekiwań Firmy Łącze, skoro w samym Programie brakowało informacji o tych oczekiwaniach.

Opisane powyżej zjawiska niedopasowania inicjatyw Innowacji Pracowniczych do oczekiwań firmy zostały zauważone i w 2020 r. w Firmie Łącze zbadano stopień świadomości Program IP-Łącze wśród pracowników. Według jednego z badanych rozmówców w 2020 r. 60% pracowników miało świadomość istnienia Programu IP-Łącze. W celu zwiększenia poziomu świadomości Programu podjęto decyzję o uproszczeniu komunikacji kompleksowego Program IP-Łącze (rozumianego jako konglomerat wszystkich czterech filarów). Zamiast tego skoncentrowano się na wyeksponowaniu najważniejszej części Program IP-Łącze, czyli tablicy pomysłów (2. Filaru Program IP-Łącze). R11_Łącze wspominał to tak:

„(...) Od miesiąca przenieśliśmy się z wyzwaniami na tablicę pomysłów, czyli te wyzwania są w tej chwili organizowane już na tablicy pomysłów, co trochę zmniejsza liczbę narzędzi” (R11_Łącze, Poz. 282–285).

Mimo że większość komunikacji na temat Program IP-Łącze dotyczyła tablicy pomysłów, badani rozmówcy odwoływali się także do pozostałych filarów Program IP-Łącze. Wiele wątków koncentrowało się na usprawnieniach pracy inicjowanych przez pracowników bezpośrednio obsługi klienta¹⁷ oraz usprawnieniach w ramach klubów pracowniczych. Badani rozmówcy wskazywali też, że w obu rodzajach usprawnień byli wynagradzani finansowo po wdrożeniu rozwiązań. Równolegle w narracji pracowników pojawiała się tablica pomysłów. Wyzwania innowacji, czyli 3. filar Program IP-Łącze, pojawił się wyłącznie w rozmowie z administratorem programu Program IP-Łącze. Czwarty filar – intraprzedsiebiorczość – nie pojawił się w narracji rozmówców; odnotowano go w materiałach udostępnionych przez jedną z badanych osób.

Przykłady Innowacji Pracowniczych w Firmie Łącze

Według badanych rozmówców IP dzieliły się na dwa obszary. Pierwszym obszarem, w którym powstawała większość pomysłów, było doświadczenie klienta (60% pomysłów IP według R11_Łącze). Drugi obszar Innowacji Pracowniczych wiązał się z doświadczeniem pracownika, czyli

¹⁶ Wszystkie informacje oraz cytaty pochodzą z wewnętrznej prezentacji programu innowacji dla pracowników z 25 kwietnia 2018 roku.

¹⁷ Jak już wspomniano we wcześniejszym przypisie, program ten zakończył się w 2021 r. (informacja z dnia 4.10.2022 r.).

poprawą własnego miejsca pracy (40% pomysłów IP według R11_Łącze). W tabeli 5.12 pokazano przykłady Innowacji Pracowniczych, omówionych przez rozmówców.

Tabela 5.12. Przykłady Innowacji Pracowniczych w Programie IP-Łącze

	Obszar organizacji	Opis	Zmiany po wdrożeniu	Typ innowacji	Rodzaj
IP8-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta	Wykorzystanie systemu uczenia się maszynowego do analiz informacji	Sprawdzanie „punktów krytycznych” z historii klienta	procesowa	automatyzacja
IP9-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta	Rozróżnienie połączeń wychodzących od przychodzących przez system uczenia się maszynowego	Lepsze dopasowanie rozmowy do potrzeb klienta	procesowa	automatyzacja
IP10-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta	Pomysł na podsumowanie rozmowy z klientem	Wyższe zadowolenie klienta w rozmowie	marketingowa	tworzenie wartości
IP11-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta	Przeszkolenie doradców, aby nie przekierowywali klientów	Niższy wskaźnik transferów klientów do pracowników technicznych	procesowa	optymalizacja
IP12-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta	Opracowanie szablonów ofertowych – szczególnie dla nowych doradców	Szybsze ofertowanie, profesjonalny wizerunek	organizacyjna	optymalizacja
IP13-ŁĄCZE	Doświadczenia pracownika	„Semafor sprzedaży” – wysyłka ofert bez weryfikacji zgód klienta w różnych systemach	Usprawnienie pracy, szybsze przejście do rozmowy sprzedażowej na temat oferty	procesowa	optymalizacja
IP14-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta i pracownika	Zmiana rodzaju urządzenia w ofercie na takie, które ma niższe parametry i jest tańsze	Możliwość sprzedaży urządzenia oraz ułatwienie klientom jednorazowego zakupu	marketingowa	tworzenie wartości
IP15-ŁĄCZE	Doświadczenia pracownika i klienta	Wykorzystanie podpisu elektronicznego na tablecie w salonie sprzedaży	Oszczędność papieru, budowanie wizerunku firmy dbającej o środowisko	organizacyjna	optymalizacja
IP16-ŁĄCZE	Doświadczenia pracownika	Ulepszenie wizualizacji informacji na temat płatności ratalnych klienta w systemie	Ułatwienie pracy pracownikom, szybsze informowanie klientów	marketingowa	uproszenie
IP17-ŁĄCZE	Doświadczenia klienta i pracownika	Poprawa prezentowania informacji o opłatach	Ulepszenie doświadczeń klienta oraz obniżenie liczby skarg klientów	marketingowa	optymalizacja
IP18-ŁĄCZE	Doświadczenia pracownika	Tymczasowy salon sprzedaży w formie mobilnego kontenera na czas remontu salonu	Realizacja celów sprzedażowych	marketingowa	rozwój biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Większość przykładów z tabeli 5.12 odnosiła się do doświadczeń klienta. Jednak w niektórych przypadkach trudno było rozróżnić między Innowacjami Pracowniczymi z obszaru doświadczenia klienta a doświadczenia pracownika. Przykładowo, usprawnienie pracy pracownika obsługi klienta skracało czas obsługi klienta, co z kolei budowało bardziej pozytywne doświadczenie klienta. Przykłady w 5.12 podzieliłam na typy zgodne z wytycznymi *Oslo Manual*, które przytoczyłam w rozdziale 5.1.2, czyli innowacje: 1) produktowe, 2) marketingowe, 3) procesowe, 4) organizacyjne (OECD/Eurostat, 2005: 47). Taki podział uwidoczniał przewagę innowacji marketingowych oraz procesowych w Programie IP-Łącze, które to innowacje wpisywały się w obszar doświadczeń klienta. Z jednej strony, mogło być to spowodowane specyfiką Firmy Łącze, która oferuje usługi, a nie materialne produkty. Z drugiej zaś – dominacja innowacji z tych obszarów marketingu oraz procesów mogła mieć związek z doбором rozmówców do próby.

Określając charakter Innowacji Pracowniczych w tabeli 5.12, brałam pod uwagę ich źródło. Inny charakter miało bowiem rozwiązanie stale występującego problemu, a inny – stworzenie funkcjonalności, która nie była znana klientom wcześniej. Zestawienie uwidoczniało zróżnicowany

charakter Innowacji Pracowniczych, który wykraczał poza automatyzację czy optymalizację. Niektóre innowacje (np. IP10-ŁĄCZE czy IP14-ŁĄCZE) służyły tworzeniu wartości dodanej dla klienta. Mimo że te innowacje skutkowały optymalizacją, impulsem do ich stworzenia było myślenie o wartości dodanej dla klienta.

W kontekście klasyfikacji Innowacji Pracowniczych należy odnotować podział nakreślony przez R26_Łącze:

„(...) ogólnie mamy cztery obszary, z którymi najczęściej współpracujemy. Jest to sprzedaż klientów indywidualnych, sprzedaż klientów biznesowych i obsługa tych kanałów, czyli obsługa klientów biznesowych i indywidualnych. To są takie cztery główne obszary, z których te pomysły wpadają (...)” (R26_Łącze, Poz. 264).

Podział na dwa rodzaje klientów pojawił się tylko w powyższej wypowiedzi. Z powodu marginalnego charakteru tego wątku, a także ze względu na główny cel badawczy pracy, którym nie jest typologia IP, nie był on dodatkowo eksplorowany.

R27_Łącze zwrócił uwagę na dylemat, do którego momentu Innowacja Pracownicza zachowuje status innowacji, a kiedy staje się udoskonalaniem. Ten dylemat wiązał się z faktem, że iteracyjny charakter pracy nad innowacją powodował z upływem czasu utratę przez nią statusu innowacji. R27_Łącze przedstawił swoje wątpliwości w tej kwestii następująco:

„Bo, jak zakładam, to innowacja to może być na początku. (...) Kiedy ja jakby wychodzę z tym pomysłem, ja go pokazuję, ja go wdrażam, a później, kiedy ja nim zaczynam, ja go doskonalam, ja go tam, że tam powiem, obracam, optymalizuję i tak dalej, to wtedy już jest chyba trochę herbata po obiedzie i wtedy ja po prostu go tylko udoskonalam (...)” (R27_Łącze, Poz. 281–285).

Pracownicy jako źródła Innowacji Pracowniczych

Znaczna część Innowacji Pracowniczych w Firmie Łącze pochodziła od pracowników tzw. *frontline'u*¹⁸ (czyli pierwszej linii), zajmujących się sprzedażą i obsługą klientów, określanych także jako sprzedawcy lub doradcy. Osoby te pracowały zarówno w salonach obsługi (rozumianych jako obiekty fizyczne), jak i zdalnie – w tym drugim przypadku określano, że pracowały „na słuchawkach”. Pracownicy *frontline'u* mogli samodzielnie zgłaszać pomysły, jednak – ze względu na ich codzienne zadania i kontakt z klientami – nie zawsze mieli na to czas. Firma Łącze zabezpieczyła się na wypadek takiej sytuacji, udostępniając alternatywne kanały pozyskiwania pomysłów. Na to zjawisko wskazał R26_Łącze:

„(...) też się zabezpieczyliśmy, żeby właśnie, nie tylko (...) bezpośrednio od pracownika, ale również z innych takich wpływów, kanałów, do nas wpadały te tematy (...)” (R26_Łącze, Poz. 262).

W programie usprawnień pracowników pierwszej linii (1. filar Program IP-Łącze, który zakończył się w grudniu 2021 r.) eksperci procesowi zbierali w swoich obszarach opinie *pracowników pierwszej linii* na temat utrudnień spotykających ich w codziennej pracy. Problemy zgłoszone przez pracowników, którzy bezpośrednio doświadczali reakcji klientów, przekazywano osobom wewnątrz organizacji w celu identyfikacji nowych rozwiązań. Innym kanałem pozyskiwania informacji o sytuacjach problematycznych było współuczestniczenie w codziennej pracy danego pracownika. Idea takiego działania polegała na tym, aby osoba nieznaną warunków pracy współpracownika, w toku obserwacji współuczestniczącej była w stanie poznać uwarunkowania i potencjalne ograniczenia. Rozmówcy wspominający o tym programie opiniowali go pozytywnie.

¹⁸ Określenie angielskie zostało przytoczone, ponieważ rozmówcy używali go w swojej narracji. Jeden z rozmówców określił tę kategorię pracowników jako „frontlinersów”. Może to być związane z międzynarodowym charakterem organizacji lub świadczyć o swoistej „korporacyjnej nowomowie”.

Wyrażali też żal, że w roku 2020 – ze względu na obostrzenia pandemiczne związane z odwiedzaniem salonów sprzedaży czy uczestnictwem w pracy centrum telefonicznej obsługi klienta – nie mogli uczestniczyć w tym sposobie pozyskiwania informacji o problemach. Liczyli też na to, że będzie można powrócić do takiej formy zbierania informacji.

W Firmie Łącze pracownicy generowali pomysły na ulepszenie nie tylko w odpowiedzi na problemy we własnej pracy. Nowe pomysły powstawały też wskutek odpowiednich działań pobudzających kreatywność i innowacyjne myślenie wśród pracowników. Działania te przybierały formę m.in. warsztatów kreatywnych, podczas których pracownicy tworzyli pomysł np. na usprawnienie danego procesu w organizacji.

Uczestnicy Programu IP-Łącze

W Firmie Łącze dało się wyróżnić konkretne funkcje lub role pracowników w obszarze Innowacji Pracowniczych. W tej części podrozdziału omówiono znaczenie kluczowych uczestników oraz Innowacji Pracowniczych wskazanych przez rozmówców. Uczestnikami byli pracownicy firmy lub podmioty spoza niej, które były w jakikolwiek sposób zaangażowane w działania lub decyzje w Program IP-Łącze.

Rozmówcy wspominali przede wszystkim o inicjatorach, którym nie przypisywali stanowisk czy ról w organizacji. Jeśli inicjatorem był sam rozmówca, w narracji kładł nacisk na swoją rolę i działania związane ze zgłoszeniem IP i jej dalszymi losami. Rozmówcy wskazywali pracowników pierwszej linii jako kluczową grupę inicjatorów, gdyż identyfikowali oni realne problemy zgłaszane im bezpośrednio przez klientów.

Rozmówcy akcentowali też rolę lidera (LID-Łącze), który miał inspirować pracowników do zgłaszania Innowacji Pracowniczej oraz wspierać ich w procesie jej wdrażania. Rola lidera nie ograniczała się tylko do formalnej funkcji, ale była efektem określonych umiejętności tej osoby, co wyraził R27_Łącze:

„(...) Ale na funkcji się kończy, jeżeli to faktycznie nie jest lider, nie ma pomysłu, nie ma jakiegoś takiego zmysłu, jak to powiedzieć (...) zbudowania sobie road mapy [planu działania prowadzącego do celu – przyp. aut.], wyznaczenia sobie kolejnych kroków, do których musi dojść i do których idzie (...)” (R27_Łącze, Poz. 135).

Jako główną umiejętność lidera należało więc rozumieć systematyczną realizację, we wdrażaniu, czyli działanie z wyznaczonym planem i osiąganie kolejnych etapów prowadzących do wdrożenia.

Kolejną ważną rolę w Programie IP-Łącze przypisano właścicielowi biznesowemu (WB-Łącze), który decydował o przejściu Innowacji Pracowniczej do kolejnego etapu w ścieżce Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Decyzja ta zależała od oceny kosztów oraz wykonalności wdrożenia danej Innowacji Pracowniczej.

Kluczową rolę w ścieżce Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną odgrywał także sponsor (SPONS-Łącze), który dysponował budżetem. Rolę sponsora mogły przyjąć osoby z wyższej kadry menedżerskiej lub zarząd. Zdarzało się, że sponsorem zostawał WB-Łącze – takie rozwiązanie przyjęto w 3. filarze Program IP-Łącze, czyli wyzwaniach innowacji. Jednak w innych filarach Program IP-Łącze sponsor nie był tożsamy z WB-Łącze.

Rozmówcy wspomnieli też o dyrektorach (DYR-Łącze), którzy zazwyczaj nie uczestniczyli aktywnie w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Z jednej strony, dyrektorzy mieli realne przełożenie na działania w procesie Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, ponieważ mogli delegować pracowników do realizacji innowacji. Decyzyjność dyrektorów przesądzała do pewnego stopnia o sprawnym przebiegu procesu opiniowania i wdrażania. Dyrektorzy występowali także w roli odbiorców informacji o Innowacji Pracowniczej

– informacje te otrzymywali od kierowników. Niektórzy podwładni sami dbali o informowanie kierowników o swoich działaniach innowacyjnych. Tworzyło to określony „łańcuch informacyjny”, który opisała na własnym przykładzie R29_Łącze:

„Też na przykład jak byłam w tym biuletynie [chodzi o wewnętrzny biuletyn kierowany do pracowników Firmy Łącze, w którym opisuje się m.in. wdrożone pomysły – przyp. aut.], to (...) ja do szefa od razu: »Szefie, tu byłam w biuletynie«, a on: »[imię R29_Łącze], gratulacje, już wysłałam do mojego dyrektora«. I on już od razu wysłał, bo tam wiadomo, jest moje imię i nazwisko, jest chwalenie naszego działu” (R29_Łącze, Poz. 621–623).

Z powyższej wypowiedzi wywnioskowałam, że niektórzy inicjatorzy mieli potrzebę budowania pozycji w organizacji. To zjawisko odbywało się na dwóch poziomach: 1) indywidualnym i 2) zespołowym/działowym. Na poziomie indywidualnym inicjator eksponował swój własny wkład w działania. Na poziomie zespołu lub działu, w którym pracował inicjator, przekąźnikiem takiej informacji był lider (LID-Łącze). To zjawisko zobrazowała wypowiedź R29_Łącze:

„Też pokazuję im, czyli chwałę ich [pracowników swojego działu – przyp. aut.], wysyłając bardzo wysoko, do mojego szefa (...)” [informacje o wdrożonych IP – przyp. aut.] (R29_Łącze, Poz. 611).

Dyrektor mógł także wskazać, że wdrożona Innowacja Pracownicza zakończona sukcesem pochodziła od danego zespołu – wówczas zespół zyskiwał uznanie wewnątrz organizacji. Istniało jednak ryzyko, że dyrektor przypisze sukces wdrożenia głównie sobie, pomijając wkład pracowników. O takiej sytuacji wspominał R23_Farm:

„(...) dyrektor, który odpowiada za ten obszar, to firmuje swoim nazwiskiem. To też jest pewien problem, mam wrażenie, w naszej firmie, że zapomina się o autorach pomysłów. W sensie, na ogół widzi się kierownika, kierownika projektu czy dyrektora, który zbiera laury... A ten szeregowy pracownik, który zainicjował pomysł, czasami w mailu prezes jakoś tam dziękuje (...) (R23_Farm, Poz. 337–339).

Zarząd (ZARZ-Łącze) jako uczestnik był postrzegany przez rozmówców przede wszystkim jako organ decyzyjny. Poszczególne Innowacje Pracownicze prezentowano przed zarządem, który wydawał decyzje o ich dalszym losie. Jednocześnie Zarząd mógł przyjąć na siebie rolę *sponsora*, aczkolwiek nie było to regułą.

W wypowiedziach rozmówców zarysowały się także dwa różne spojrzenia na dział HR (*human resources* – dział personalny) jako uczestnika Programu. *Gros* narracji na ten temat pojawiło się w wypowiedziach R23_Łącze i R29_Łącze. R23_Łącze, wskazał, że w dziale HR (HR-Łącze) pracowały zarówno osoby zainteresowane IP, jak i:

„(...) grono takich twardych HR-ów, które się skupiają tylko na prawie pracy i tym, co wolno, czego nie wolno (...)” (R23_Łącze, Poz. 531).

Pierwszą grupę z działu HR – osób zainteresowanych IP R23_Łącze określił jako „część rozwojowa HR-ów”. Rozmówca wyraził nadzieję na przyznanie tej grupie większej autonomii w zarządzaniu IP. Zaproponował również, aby:

„Dział HR rozwojowy powinien mieć silniejszą pozycję, może nawet mieć członka zarządu do spraw innowacji i rozwoju (...)” (R23_Łącze, Poz. 549).

W kontrze do tego spojrzenia pojawiła się perspektywa R29_Łącze. Ten rozmówca zawęził znaczenie i rolę HR wyłącznie do działu realizującego sprawy pracownicze, takie jak ewidencjonowanie urlopów. Tym samym uplasował ten dział poza gronem uczestników Program IP-Łącze.

5.2.3. Ścieżka Transformacji w Programie IP-Łącze

W Programie IP-Łącze nie zidentyfikowano jednej ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Badani wspominali o różnych ścieżkach wdrożeniowych, które były uwarunkowane przede wszystkim charakterem zgłoszonych pomysłów, czyli ich przynależnością do grupy usprawnień lub do grupy „większych innowacji”.

R27_Łącze oraz R28_Łącze wspomnieli o dwóch różnych metodach wdrażania projektów stosowanych w Firmie Łącze w różnych projektach (nie tylko w Program IP-Łącze): *agile* (metoda zwinna) oraz *waterfall* (klasyczne podejście projektowe). R28_Łącze wspomnieli o *agile* jako coraz częściej stosowanej metodzie wdrażania projektów, w której definiowano cel i kluczowe potrzeby, a następnie usprawniano rozwiązanie w kolejnych iteracjach. Z kolei R28_Łącze opisał metodę *waterfall* jako tradycyjny sposób pracy nad całościowym wdrożeniem projektu, podczas którego działania przebiegały kaskadowo i opierały się na osiągnięciu określonych punktów („bramek”). R27_Łącze połączył obie perspektywy, opowiadając o zmianie metod wdrażania jednej z IP:

„(...) była totalnie zmiana podejścia projektowego, z tego waterfalla na agile’a. Była próba tworzenia tych zespołów agile’owych, sprintów, to wszystko było nowe” (R27_Łącze, Poz. 145–147).

Ścieżka Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze wydawała się jednak uwarunkowana bardziej rodzajem innowacji (charakter usprawnienie czy innowacji) niż metodami wdrożeniowymi. Wdrożenia innowacji o charakterze usprawnień odbywały się w tzw. szybkiej ścieżce wdrożeniowej, określonej przez R28_Łącze jako *fast track*. Ścieżka *fast track* była stosowana dla projektów mniej kosztownych, poniżej określonego górnego pułapu – np. w programie usprawniającym pracę pracowników pierwszej linii. Idea szybkiej ścieżki wdrożeniowej polegała na cyklicznym zbieraniu pomysłów na usprawnienia, które nie wymagały dużych nakładów i mogły być wdrożone w krótkim czasie. Zarządzaniem ścieżką *fast track* zajmował się dział IT w formie tzw. kalendarza *fast track*a. Dział IT zbierał pomysły w danym cyklu *fast track*, a następnie aranżował warsztaty z pracownikami. Celem warsztatów było doprecyzowanie idei i zrozumienie problemów stojących za zgłoszeniami. Było to niezbędne do wykonania szybkiej analizy pod kątem wykonalności i opłacalności projektów. Jeśli proponowane zmiany miały mały zasięg, wdrożenie odbywało się bez testowania. Wówczas informowano pracowników o zmianie bądź drogą e-mailową, bądź też w aplikacji, w której otrzymywali informacje o różnych zmianach w organizacji.

Analiza wypowiedzi rozmówców pozwoliła na wizualizację dwóch ścieżek Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną: 1) dla innowacji o charakterze usprawnień oraz 2) dla „większych innowacji”. Za cechę różnicującą obie ścieżki przyjęto skalę zmian, która determinowała zaangażowanie zasobów finansowych, ludzkich i innych.

5.2.3.1. Ścieżka Transformacji o charakterze usprawnień

Na rysunku 5.5 przedstawiłam ścieżkę Transformacji o charakterze usprawnień w podziale na trzy fazy: 1) tworzenia Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażania Innowacji Pracowniczej i 3) umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Przebieg, kluczowe decyzje i działania w ścieżce Transformacji o charakterze usprawnień

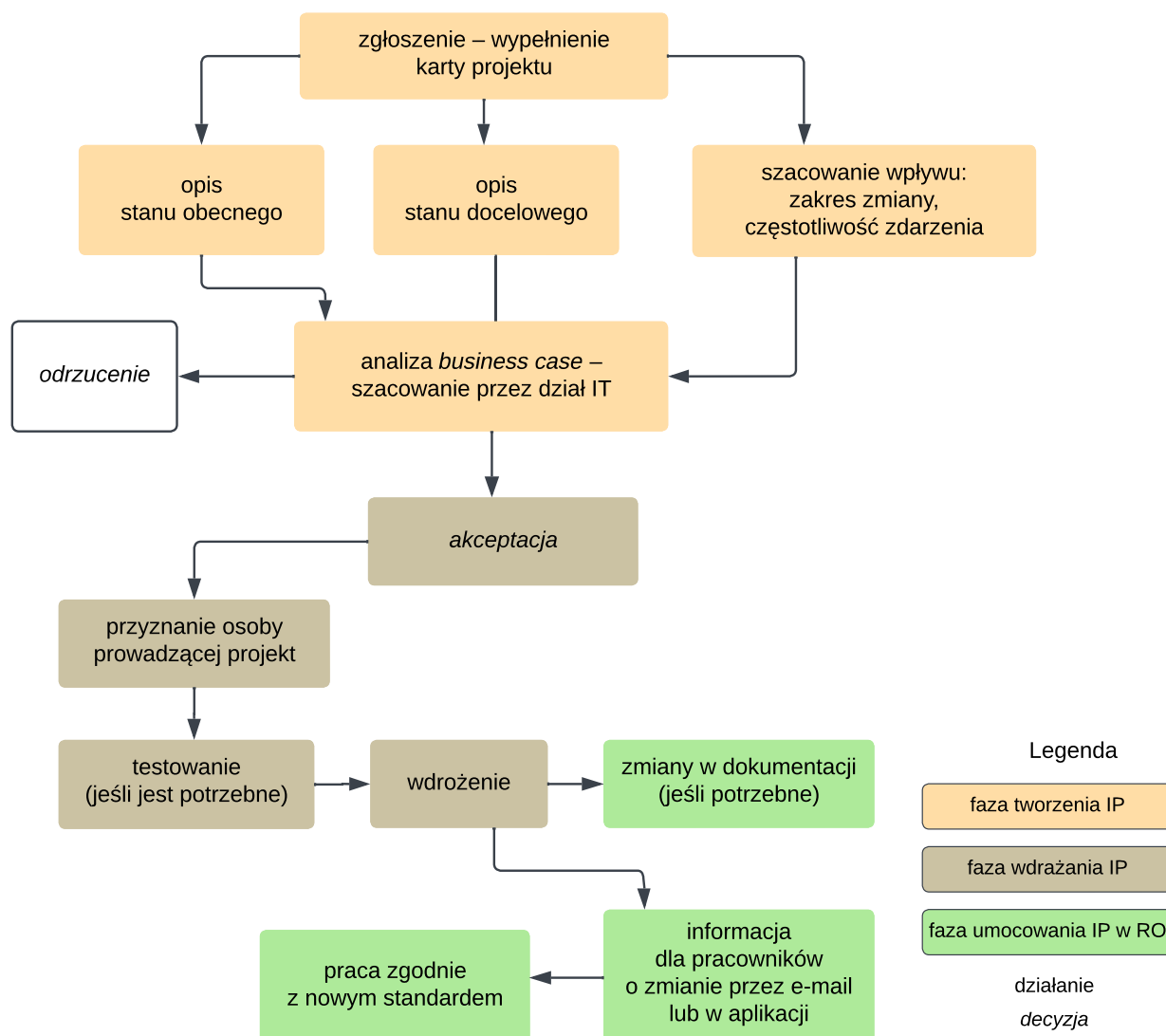
Ścieżka Transformacji o charakterze usprawnień okazała się uproszczona, co wynikało z idei usprawnień, czyli ich szybkiego wdrożenia i stosowania.

Proces decyzyjny ograniczał się do decyzji o odrzuceniu lub akceptacji Innowacji Pracowniczej na etapie jej tworzenia. Decyzję w tej sprawie podejmowano na podstawie analiz m.in.: kosztów, skali zmian i możliwości wdrożenia bez naruszenia innych systemów w organizacji. Jeśli uspraw-

nienie dotyczyło systemów informatycznych, decydujące były analizy działu IT. Kolejna decyzja dotyczyła przyznania osoby prowadzącej wdrożenie, a następna – ewentualnego testowania.

W tworzeniu usprawnień istotne było oszacowanie ich wpływu na inne elementy organizacji oraz analiza *business case* przez dział IT. W fazie wdrażania kluczowe było przyznanie lidera projektu oraz testowanie rozwiązania (jeśli wystąpiła taka potrzeba). Umocowanie usprawnień w Rutyny Organizacyjne odbywało się przez zmiany w dokumentacji oraz poinformowanie pracowników pocztą elektroniczną lub w odpowiedniej aplikacji.

Rysunek 5.5. Ścieżka Transformacji o charakterze usprawnień w Programie IP-Łącze



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

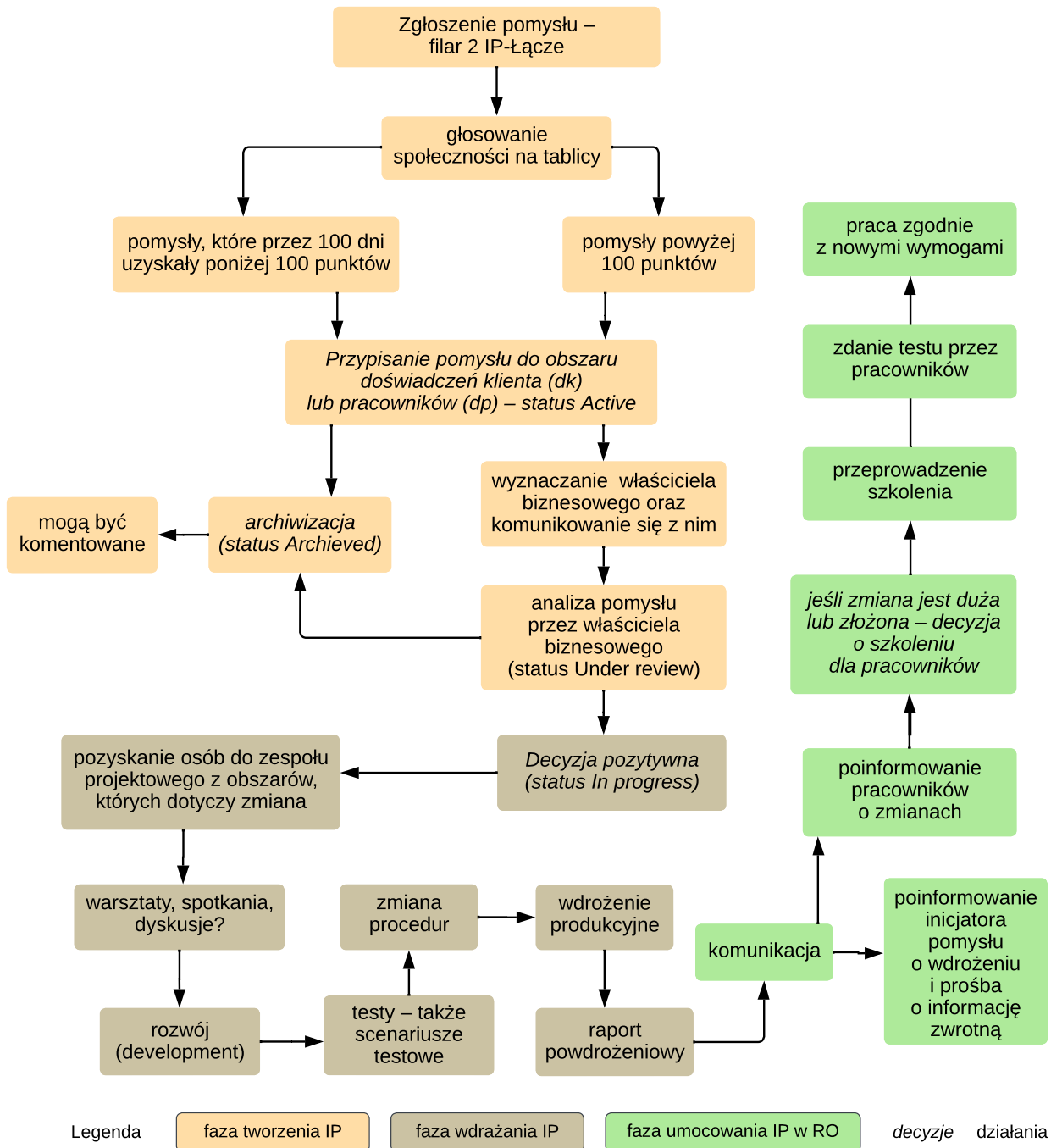
5.2.3.2. Ścieżka Transformacji w filarze „tablica pomysłów”

Przebieg Transformacji w filarze „tablica pomysłów”

Projekty, które przekroczyły górny pułap finansowy dla szybkiej ścieżki wdrożeniowej, wchodziły na ścieżkę wdrożeniową, określoną jako TTM (*Time To Market*). Ścieżka typu TTM wiązała się z Innowacjami Pracowniczymi o bardziej złożonym charakterze, a tym samym – z bardziej rozbudowanym procesem oceny i decyzji. Innowacje Pracownicze tego rodzaju zgłaszano w 2. filarze Program IP-Łącze, czyli na tablicy pomysłów.

Na rysunku 5.6 przedstawiłam ścieżkę Transformacji dla bardziej złożonych Innowacji Pracowniczych, z wyznaczonymi punktami kluczowymi (tzw. bramkami). Ścieżka ta była bardziej sformalizowana, ponieważ przejście przez każdą „bramkę” było uwarunkowane wymogami, np. formalnymi. Wymogi te obejmowały m.in. szczegółowe opisy innowacji i jej potencjalnego wpływu na inne elementy organizacji.

Rysunek 5.6. Ścieżka Transformacji w filarze „tablica pomysłów” w Programie IP-Łącze



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Ta ścieżka była odzwierciedleniem ścieżki Transformacji funkcjonującej na poziomie Grupy Kapitałowej Łącze. Z jednej strony, świadczyło to o spójności procesów w całej Grupie Kapitałowej Łącze. Jednak, z perspektywy Firmy Łącze, takie rozwiązanie mogło czasem stanowić ograniczenie, ponieważ nie zostało zaprojektowane z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań

czy potrzeb użytkowników lub klientów Firmy Łącze¹⁹. Z drugiej strony i dla Firmy Łącze takie rozwiązanie było korzystne pod względem przewidywalnej sekwencji działań. Tę przewidywalność wskazywano jako czynnik ważny dla określonych grup uczestników w Firmie Łącze, np. kierowników prowadzących wdrożenia Innowacji Pracowniczych. Zaprojektowana sekwencja działań w ścieżce Transformacji miała doprowadzić do zakończenia wdrożenia. R26_Łącze określił to następująco:

„(...) Nie prowadzimy sobie swobodnie, może nie swobodnie, tylko według jakiegoś takiego dowolnego procesu, tylko mamy jakąś taką, właśnie, kolejność działań wyznaczoną. Tak, żebyśmy wiedzieli, jak te inicjatywy doprowadzić do końca” (R26_Łącze, Poz. 218–220).

Kluczowe decyzje w ścieżce Transformacji – „tablica pomysłów”

Analizując ścieżkę Transformacji w filarze „tablica pomysłów”, stwierdziłam, że pierwsza kluczowa decyzja miała charakter zautomatyzowany. Decyzja ta wiązała się z głosowaniem społeczności nad pomysłem. Pomysł musiał uzyskać krytyczną liczbę 100 głosów, aby mógł przejść do dalszych etapów ścieżki Transformacji. W przypadku nieprzekroczenia progu minimalnego pomysł archiwizowano, choć mógł być nadal komentowany przez społeczność pracowników aktywną w aplikacji „tablicy pomysłów”. W przypadku uzyskania przez pomysł minimum 100 głosów pracowników, kolejnym krokiem w ścieżce Transformacji była decyzja o przypisaniu go bądź do obszaru doświadczeń klienta, bądź do doświadczeń pracownika (o tym rozróżnieniu wspomiano w opisie kluczowych aspektów Programu IP-Łącze).

Po przypisaniu pomysłu do jednego z dwóch powyższych obszarów następowała ocena jego wykonalności przez właściciela biznesowego (WB-Łącze). W efekcie tej oceny decydowano o odrzuceniu lub akceptacji Innowacji Pracowniczej. W przypadku odrzucenia daną innowację archiwizowano. W razie decyzji pozytywnej innowacja przechodziła do dalszych etapów w ścieżce Transformacji.

Ostatnia decyzja w procesie Transformacji dotyczyła szkolenia, które było potrzebne, jeśli wdrożona Innowacja Pracownicza miała znaczący wpływ na zmiany sposobów pracy pracowników.

Kluczowe działania w ścieżce Transformacji – „tablica pomysłów”

Na początku ścieżki o losie pomysłu przesądzało głosowanie społeczności pracowników aktywnych na tablicy pomysłów. Pomysł był widoczny na tablicy, a jego inicjator mógł odpowiadać na pytania zadawane przez społeczność. Głosując, każdy uczestnik społeczności przyznawał pomysłowi 5 punktów, przy czym głosowanie mogło być pozytywne lub negatywne (wówczas głosujący odbierał pomysłowi 5 punktów). Jak zauważył R23_Łącze:

„Głównym problemem jest to, że można głosować negatywnie na pomysł i dopóki nie zdobędę dwudziestu głosów pozytywnych, chyba „netto”, trzeba nazwać... Czyli, nie wiem, jak dwadzieścia osób zagłosuje przeciw, to muszę czterdzieści głosów za zdobyć” (R23_Łącze, Poz. 229).

Głosowanie społeczności determinowało przejście pomysłu na dalsze etapy ścieżki Transformacji. Wynik głosowania przekładał się też na samopoczucie inicjatora – szczególnie, jeśli zgłosił on już kilka pomysłów, które głosująca społeczność odrzuciła. W takiej sytuacji znalazł się R23_Łącze, który stwierdził:

„Moje pomysły, które tam są, czasami dotyczą jakichś takich bardziej abstrakcyjnych zmian w naszej firmie, są, po prostu, ignorowane” (R23_Łącze, Poz. 249).

¹⁹ Warto przywołać przykład Program IP-Farm, które zostało zaprojektowane z myślą o specyfice Firmy Farmaceutyk.

W kontekście zarządzania Programem IP-Łączy etap głosowania miał więc dodatkowe implikacje w postaci oddziaływania na przyszłą motywację pracowników do tworzenia IP. Negatywne wyniki głosowania powodowały zniechęcenie lub wręcz frustrację niektórych inicjatorów IP. Taką sytuację opisał R23_Łączy:

„No, ja miałem taki postulat, żeby tą aplikację wydzielić z tej usługi, żeby każdy mógł sobie ją, po prostu, używać, niezależnie od tego, czy ma w domu dekoder i światłowód. I do tego też nie przekonałem naszej firmy. Generalnie jestem sfrustrowany” (R23_Łączy, Poz. 49–53).

Kolejnym – po głosowaniu społeczności – kluczowym działaniem w ścieżce Transformacji było wyznaczenie właściciela biznesowego (WB-Łączy), który następnie analizował pomysł pod kątem jego wykonalności. R11_Łączy opisał trudności na tym etapie następująco:

„(...) po tym jak oznaczamy właściciela biznesowego (...) no to oczywiście nie dzieje się to z automatu, wymaga to takiej kurateli trochę, trochę moderacji, takiej facylitacji (...) Czyli trzeba pilnować, aby ten właściciel biznesowy coś odpowiedział. W przypadku niektórych właścicieli biznesowych jest to łatwiejsze, w przypadku innych jest to nieco trudniejsze. Wymaga to zbudowania relacji z tymi poszczególnymi obszarami firmy, czyli znalezienie ludzi, którzy będą takimi SPOC-ami, Simple Point of Contact, dla poszczególnych obszarów, czyli dla marketingu B2C, marketingu B2B, techniki i tak dalej (...)” (R11_Łączy, Poz. 168–170).

R23_Łączy wskazał na istnienie problemów w obszarze rekrutacji WB-Łączy i pozyskania wartościowej opinii pod kątem wykonalności IP. Problemy te dotyczyły głównie zespołu administratorów „tablicy pomysłów”. R23_Łączy podkreślił te trudności następująco:

„On tam [administrator „tablicy pomysłów” – przyp. aut.] wiele osób pewnie zna w firmie, więc to może trochę mu łatwiej jest, ale generalnie, polega to na tym, że on szuka kogoś [WB-Łączy – przyp. aut.], kto mógłby się wypowiedzieć w tym temacie czy my możemy to wdrożyć. I czasami ludzie ignorują jego prośby, on kolejną już osobę szuka, kolejną, czasami się udaje” (R23_Łączy, Poz. 257–260).

Po zaopiniowaniu wykonalności następnym ważnym działaniem w ścieżce Transformacji na „tablicy pomysłów” było pozyskanie osób do zespołu wdrażającego oraz zaangażowanie go w pracę nad wdrożeniem. W celu wsparcia na tym etapie stosowano m.in. dyskusje typu „burze mózgów” czy warsztaty grupowe w celu wypracowania sprawnego procesu wdrażania.

Przed wdrożeniem odbywało się zazwyczaj testowanie, które było podyktowane współzależnością systemów w Firmie Łączy. Zmiana jednego z nich wskutek Innowacji Pracowniczej mogłaby negatywnie wpłynąć na inne. W przypadku innowacji o dużym zasięgu i stopniu złożoności potrzebne były scenariusze testowe. Testami obejmowano zwykle wąską grupę pracowników lub klientów. Osobami testującymi wśród pracowników byli najczęściej inicjatorzy, którzy sprawdzali rozwiązanie przygotowane do wdrożenia w tzw. środowisku testowym.

W ten sposób chciano uzyskać informację zwrotną od inicjatorów, czy wdrożona testowo innowacja jest zgodna z pierwotnymi założeniami. Etap testowania kończył się opracowaniem raportu powdrożeniowego, w którym podsumowywano testy zrealizowane bezpośrednio na tzw. produkcji. „Produkcja” oznaczała w tym wypadku docelowy system, w którym miałyby funkcjonować wdrożona Innowacja Pracownicza, np. system kontaktów z klientami detalicznymi. Wdrożenie wiązało się z koniecznością przygotowania odpowiednich procedur, co R27_Łączy określił następująco:

„(...) ten etap wdrożeniowy, czyli ktoś tam później siada, robi to, dłubie, zmienia, tworzy procedury” (R27_Łączy, Poz. 265).

W odniesieniu do testowania rozwiązania R27_Łącze użył terminu „komercjalizacja”. Zwykle komercjalizacja kojarzy się z wdrażaniem gotowego pomysłu na rynek w celu zarobkowym. Jednak R27_Łącze przedstawił ją w innym świetle:

„I komercjalizacja, tak? Czyli mówimy »jesteśmy gotowi« i albo to testujemy, czyli idziemy do wąskiej grupy klientów, wąskiej grupy pracowników, jakąś grupę testową” (R27_Łącze, Poz. 267–271).

Na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną na „tablicy pomysłów” w Programie IP-Łącze jako najważniejsze działanie wskazano komunikowanie zmiany. Z jednej strony, komunikację kierowano do szerokiego grona pracowników, którym przedstawiano zakres zmiany wskutek wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Z drugiej strony, proszono inicjatora o informację zwrotną odnośnie do wdrożonej Innowacji Pracowniczej. W przypadku wdrożeń o bardziej złożonym charakterze konieczne okazywało się przeprowadzenie szkolenia, które kończyło się testem dla pracowników. Słowo „test” funkcjonowało w tym kontekście w innym znaczeniu niż test związany z wdrażaniem. Test na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną służył sprawdzeniu wiedzy pracowników na temat wdrożonej innowacji, którą mieli stosować w codziennej pracy. W ten sposób utwierdzano się w przekonaniu, że użytkownicy będą pracować zgodnie z nowymi wymogami wskutek wdrożonej innowacji. To potwierdzenie uznawano za początek umocowywania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

5.2.4. Tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej – czynniki warunkujące w Programie IP-Łącze

W podrozdziałach 5.2.4 oraz 5.2.5. zajęłam się odpowiedziami na pytania badawcze o czynniki wpływające na proces Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, analizując Program Innowacji Pracowniczych funkcjonujący w Firmie Łącze. Analogicznie jak dla Firmy Farmaceutyk, dokonałam podziału czynników według dwóch etapów Transformacji: (1) tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej (podrozdział 5.2.4) oraz (2) jej umocowania w Rutynę Organizacyjną (podrozdział 5.2.5). W ramach pierwszego etapu wyodrębniłam czynniki w podziale na wspierające (podrozdziały 5.2.4.1 i 5.2.5.1) lub utrudniające dany etap (podrozdziały 5.2.4.2 i 5.2.5.2).

5.2.4.1. Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej

Rozmówcy wskazywali na kreatywność jako kluczowy czynnik wspierający tworzenie. Główne wątki w tym obszarze dotyczyły kreowania warunków sprzyjających pracy kreatywnej. R23_Łącze omówił je na przykładzie podstawowych narzędzi do pracy kreatywnej, takich jak: samoprzylepne karteczki, flamastry, wspólne miejsce do rysowania podczas sesji „burz mózgów”. R23_Łącze wspominał też o nowych możliwościach, stworzonych dzięki pracy zdalnej:

„My to mamy teraz, dzięki pracy zdalnej mamy takie narzędzia, wirtualna biała tablica i to jest rewelacyjne i to jest dużo lepsze niż biała tablica w salce konferencyjnej, bo jest nieograniczona powierzchnia i wszyscy mogą na niej pisać jednocześnie, to jest niesamowite” (R23_Łącze, Poz. 491).

R23_Łącze wskazał też, że pracy kreatywnej sprzyjają także przestrzenie w biurze, w których pracownicy mogą ze sobą porozmawiać w swobodniejszej atmosferze, np. przy kawie czy posiłku:

„(...) I to rzeczywiście, w tych kuchniach, to ja przegadałem ładnych parę godzin w tygodniu, zawsze. Bo to jest naprawdę źródło takiego myślenia bardzo kreatywnego, inspirującego” (R23_Łącze, Poz. 507–509).

Pracę kreatywną traktowano jako jedno z możliwych źródeł generowania nowych inicjatyw w Program IP-Łącze. Regularny dopływ pomysłów był podstawowym wyzwaniem w tworzeniu. Z tego względu w Program IP-Łącze postawiono na dywersyfikację źródeł pomysłów. Oprócz pracy kreatywnej jedno z tych źródeł stanowiła komunikacja przełożonych z pracownikami pierwszej linii, o czym opowiedział R26_Łącze:

„(...) na przykład, pracownicy w salonach też mają swoje cykliczne spotkanie z przełożonym, z menedżerem, gdzie te rozmowy, co ich boli, co jest ok, też są przeprowadzane (...)” (R26_Łącze, Poz. 262).

Innym sposobem na zapewnianie dopływu nowych pomysłów stało się stałe komunikowanie na temat wdrożonych Innowacji Pracowniczych. Poprzez uświadamianie pracownikom, że ich pomysły były realizowane, umacniano w nich poczucie własnej sprawczości w Firmie Łącze i aktywizowano pracowników w zakresie zgłaszania pomysłów.

Jako czynnik wspierający tworzenie wskazano także kontakt z osobami spoza Firmy Łącze. W mniej formalnej rozmowie kończącej wywiad R27_Łącze wprowadził wątek związany rolą badacza zewnętrznego. Kontakt i wymiana myśli z osobą z zewnątrz, która ma wiedzę na temat innowacji, mogły – zdaniem R27_Łącze – być korzystne dla niego jako pracownika organizacji. Osoba z zewnątrz mogła pełnić funkcję „katalizatora” pomysłów i pomóc dostrzec inną perspektywę niż obowiązująca wewnątrz organizacji.

W tabeli 5.13 ukazałam czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Program IP-Łącze.

Tabela 5.13. Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze

Czynnik wspierający tworzenie	Rozmówca
ułatwienia i zasoby do pracy kreatywnej	R23_Łącze
dywersyfikacja źródeł pomysłów	R26_Łącze
kontakty spoza organizacji	R27_Łącze
stałe informowanie o wdrożeniach	R29_Łącze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze

W omówieniu czynników wspierających wdrażanie przytoczono głównie wypowiedzi dwóch rozmówców – R26_Łącze oraz R28_Łącze. Ci pracownicy byli najbardziej „zasobni w wiedzę” w obszarze wdrożeń, z racji ich funkcji w Firmie Łącze.

Wypowiedzi wspomnianych rozmówców uwidocznily autonomię decyzyjną pracowników, kluczową dla wdrażania. Autonomia ta przejawiała się w formie przyzwolenia kluczowych decydentów w Firmie Łącze na podejmowanie przez pracowników niższych szczebli określonych decyzji, głównie w przypadku usprawnień. Granice autonomii stanowiły pułapy finansowe, wytyczone przez przełożonych lub decydentów wyższego szczebla. Zdaniem R26_Łącze takie założenie powinno było leżeć od początku u podstaw Programu Innowacji Pracowniczych. Większa autonomia decyzyjna usprawniała procesy wdrożeniowe i wykorzystanie wiedzy istniejącej w Firmie Łącze. R26_Łącze opisał działanie autonomii w praktyce:

„(...) w przypadku tych inicjatyw [wdrażanie usprawnień niskobudżetowych – przyp. aut.] dostaliśmy takie pozwolenie »Ogarnijcie to na swoim poziomie. Jeżeli wyjdzie coś, jakiegoś tam droższego, to wtedy zgłoście się do nas« [przełożonych lub osoby decyzyjne przypisane do wyższego szczebla w Firmie Łącze – przyp. aut.], żebyśmy też mieli nad tym kontrolę. Ale starajcie się panować nad

tym w swoim gronie«. I właśnie w tym gronie, ekspertów procesowych, staramy się te decyzje podejmować. To pozwala na szybsze wdrażanie tych drobnostek. Bo na tym nam najbardziej zależy, żeby to były drobne usprawnienia, ale dające spory efekt, czy to efekt skali, bo wielu pracowników obejmujemy tymi zmianami, czy, po prostu, częstotliwość tych zdarzeń, które były wcześniej, będą albo zmniejszone, bo np., będzie można szybciej dane procesy wykonywać lub będą prostsze (...)” (R26_Łącze, Poz. 206–212).

Metody i narzędzia wdrożeń projektowych funkcjonujące w Firmie Łącze również wskazano jako wsparcie we wdrażaniu. Warto podkreślić, że – zamiast tworzyć nowe – zaadaptowano do Program IP-Łącze już istniejące metody. Wspomniał o tym R26_Łącze:

„(...) zasady, które sobie ustalaliśmy przy tworzeniu tego programu [Program IP-Łącze – przyp. aut.]. Staraliśmy się wykorzystywać coś, co już istnieje, żeby też tam nie wymyślać koła na nowo” (R26_Łącze, Poz. 202).

R26_Łącze podkreślił zalety takiego rozwiązania i wykorzystania istniejących narzędzi:

„Pracownicy, którzy te projekty potem wdrażają [IP – przyp. aut.], kierownicy projektów, też już mają doświadczenie we wdrażaniu, wiedzą jak ten proces »TTM-u« [*Time To Market*, czyli metoda wdrażania projektów – przyp. aut] działa i wiedzą, co muszą przygotować na konkretny termin czy na konkretny etap. Więc to jest ułatwienie, według mnie, które firma nam daje (...)” (R26_Łącze, Poz. 216–218).

Oprócz zapewnienia metod pracy należało też przypisać do wdrożenia kluczowych pracowników, mających doświadczenie we wdrażaniu projektów, jak Menedżer Projektu (MP-Łącze). Świadczyła o tym następująca wypowiedź R28_Łącze:

„(...) Jeżeli innowacja jest zgłoszona i jest wyznaczony PM [Menedżer Projektu– przyp. aut.], no to PM też jest wsparciem do realizacji” (R28_Łącze, Poz. 222).

Samo wsparcie zasobowe było bezużyteczne w obliczu braku współpracy między pracownikami. Współpraca ta polegała nie tylko na zaangażowaniu się we wdrożenie IP, ale także na wspieraniu siebie nawzajem w pozyskiwaniu zasobów budżetowych. Wątek wzajemnego wsparcia między działami pojawił się w wypowiedzi R28_Łącze:

„(...) na przykład, sprzedaż mówi, że fajnie byłoby to zrobić, ale już nie mają środków. I pyta się »A może ktoś inny ma?«. I każda inna jednostka sprawdza. Jeżeli widzimy, że możemy to w ramach naszego budżetu zrobić (...)” (R28_Łącze, Poz. 316).

W tabeli 5.14 podsumowałam czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze.

Warto wyjaśnić znaczenie dwóch czynników z tabeli 5.14 z zakresu zarządzania w Firmie Łącze. Pierwszym z tych czynników stanowiła struktura organizacyjna Firmy Łącze, która – jeśli nie była zbyt „usztynwiona”, wspierała wdrażanie. „Sztynność” struktury przejawiała się w sposobie organizacji pracy. Wsparciu IP służyła taka organizacja pracy, która wynikała z realizowanych projektów, a nie z hierarchii organizacji. Jak opisał to R27_Łącze:

„Czyli jeżeli jest organizacja [sposób organizowania – przyp. aut.] *stricte* projektowa, to czy ci pracownicy muszą mieć nad sobą takich bezpośrednich przełożonych, którzy kaskadują pracę? No jest projekt, idę do projektu, to projekt daje mi pracę, a nie przełożony, który nagle może mnie od tego projektu wyciągać. (...) myślę, że to napędza też tę innowacyjność, czyli nie taka sztywna struktura, w której jestem pod kimś, ten ktoś, jak mi nic nie zleci, to ja mogę nic nie robić (...)” (R27_Łącze, Poz. 218; Poz. 220–222).

Tabela 5.14. Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze

Czynnik wspierający wdrażanie	rozmówca
większa autonomia decyzyjna	R26_łącze, R27_łącze
zapewnienie zasobów	R28_łącze
metody wdrożeń projektowych w organizacji	R26_łącze, R28_łącze
współpraca	R28_łącze
narzędzia w programie	R26_łącze, R29_łącze
struktura organizacji	R27_łącze
lider prowadzący projekt	R27_łącze
usuwanie przeszkód	R27_łącze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Jako inny czynnik wspierający wdrażanie określono usuwanie przeszkód, co wiązano nie tylko z samymi Innowacjami Pracowniczymi, ale ogólnie z funkcjonowaniem Firmy Łącze. O tym czynniku wspomniał o R27_Łącze:

„Czyli żeby organizacja sama z siebie nie tworzyła przeszkód, tylko raczej te przeszkody usuwała (...)” (R27_Łącze, Poz. 187).

5.2.4.2. Czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej

Większość czynników wskazanych jako utrudnienia na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej pojawiła się w wypowiedziach R23-ŁĄCZE, który okazał się najbardziej krytyczny w ocenie funkcjonowania programu Program IP-Łącze wśród badanych rozmówców. Ta krytyka mogła być w dużej mierze uwarunkowana osobistą postawą R23_Łącze. W jego wypowiedziach pojawiło się wiele wątków świadczących o jego ogólnym zniechęceniu, które wynikało m.in. z braku akceptacji przez społeczność „tablicy pomysłów” jego własnych inicjatyw. Oprócz R23_Łącze o czynnikach utrudniających tworzenie wspominali trzej inni rozmówcy.

Na czele listy czynników utrudniających tworzenie w Firmie Łącze uplasowały się zasoby. Jednym wymiarem czynnika zasobowego okazała się ograniczona dostępność autorów pomysłów, wyrażająca się w braku czasu, który mogli oni przeznaczyć na wsparcie. Administratorzy Program IP-Łącze wspominali o potrzebie dostępu do autorów pomysłów, wymaganego do zweryfikowania pomysłów w razie niejasności, np. niewystarczającego opisu celu czy skutków pomysłu. Zauważono też potrzebę rekrutacji pracowników do wewnętrznego działu innowacji Firmy Łącze, a jako barierę w rekrutacji tych osób wskazano niską konkurencyjność wynagrodzeń oferowanych przez Firmę Łącze potencjalnym kandydatom. Zdaniem R23_Łącze wynikało to z mentalności osób decyzyjnych w Firmie Łącze, które porównywały stawki programistów z wynagrodzeniami kierowników zespołów już pracujących w Firmie Łącze. R23_Łącze ujął to tak:

„(...) w naszej firmie, w naszych HR-ach jest nie do pomyślenia, że programista będzie zarabiał lepiej niż kierownik zespołu, w związku z tym, już np. jest taka jest bariera, znowu, tutaj, więc (...) siłą rzeczy, ci naprawdę dobrzy nie przyjdą do nas, bo widelki się nie zgadzają (...)” (R23_Łącze, Poz. 607–609).

Czynnik zasobowy pojawił się jako utrudnienie dla tworzenia IP także w kontekście braku dostępu do odpowiednich narzędzi pracy zespołowej, co ograniczało możliwości pracy kreatywnej. Wspomniał o tym R23_Łącze:

„(...) większość pracowników nie ma do Zooma dostępu. Mimo że Zoom ma dużo lepsze doświadczenie dla użytkownika. W związku z tym ta współpraca, też kreatywna, no, jest ograniczona narzędziami, które mamy dostępne (...)” (R23_Łącze, Poz. 457).

Jako kolejny czynnik utrudniający tworzenie badani rozmówcy wskazywali niską motywację osobistą. Jednak ten czynnik postrzegano jako naturalnie występujące zjawisko – jak ujął to R27_Łącze:

„(...) jednym chce się bardziej, innym chce się troszeczkę mniej” (R27_Łącze, Poz. 227).

Zdaniem rozmówców motywacja osobista była jednak warunkowana decyzjami i działaniami ze strony Firmy Łącze. Do grona tych działań zaliczono m.in. szkolenia podnoszące kompetencje w zakresie kreatywnego myślenia i poszukiwania innowacji. W kontekście szkoleń wspierających umiejętności innowacyjne rozmówca wspominał o konieczności podpisania umowy lojalnościowej na określony czas i zgłosił swoje wątpliwości w tej kwestii. Z jednej strony, rozmówca chciał skorzystać z indywidualnego budżetu na szkolenia, z drugiej zaś miał dylemat, czy chciałby wiązać się z firmą na kolejne kilkadziesiąt miesięcy. Rozmówca ujął to tak:

„Jakbym pracował w firmie, która sprzyja innowacjom, sprzyja kreatywnemu myśleniu, to bym się pewnie nawet nie zastanawiał nad tym, czy ta umowa jest, czy nie jest, ale pracuję w firmie, która jednak dużo robi, żeby nam utrudnić te innowacje” (R23_Łącze, Poz. 527).

Oprócz niskiego poziomu motywacji osobistej inicjatorów na etapie tworzenia jako utrudnienie wskazano niewystarczające zaangażowanie współpracowników z innych działów. R11_Łącze powołał się na niskie zaangażowanie dwóch grup: 1) inżynierów oraz 2) właścicieli biznesowych (WB-Łącze). Inżynierowie byli niezbędni podczas sesji kreatywnych, zaś właściciele biznesowi – na etapie oceny wykonalności pomysłu. Brak zaangażowania przedstawicieli obu grup mógł wynikać z ich percepcji Program IP-Łącze. Świadczyła o tym przytoczona przez R11_Łącze odpowiedź WB-Łącze na prośbę R11_Łącze o zaopiniowanie możliwości wdrożenia:

„(...) spotykam się, zwłaszcza na początku spotykałem się z takimi opiniami czy reakcjami ze strony właścicieli biznesowych, na zasadzie »Ja mam odpowiadać? Ale ja tam mam coś napisać?«. W sensie, ten pomysł przecież jest bzdurny (...)” (R11_Łącze, Poz. 174–176).

Niektórzy właściciele biznesowi czasami przyjmowali rolę tzw. hamulcowego, odnosząc się z niechęcią do pomysłu IP i tłumacząc odmowną decyzję poprzednimi doświadczeniami. Nie zawsze decyzja ta miała racjonalne podstawy, bywała racjonalizowana – wyjaśnienie stosowane wówczas przez WB-Łącze brzmiało tak, jak przytoczył je R23_Łącze:

„(...) myśleliśmy nad tym pomysłem kiedyś, ale uznaliśmy, że to nie ma sensu [pomysł IP- przyp. aut.] albo się nie opłaca, albo coś tam. Zawsze jest jakieś racjonalne wytłumaczenie (...)” (R23_Łącze, Poz. 261–262).

Nadmierna biurokracja w procesie zgłaszania pomysłu to kolejna kwestia, która zniechęcała inicjatorów. Wyrazem tej biurokracji były niezrozumiałe, nieaktualne lub zbyt liczne formularze. Biurokracja uwidaczniała się nie tylko w Programie IP-Łącze. Ukazano ją jako zjawisko obecne w innych obszarach Firmy Łącze, jak np. w realizacji zamówień sprzętu dla danego działu. Biurokracja jako zjawisko o szerszym zasięgu warunkowała także Program IP-Łącze.

Kolejnym wspomnianym czynnikiem demotywującym uczestników do zgłaszania inicjatyw mogło być poczucie braku wizji innowacyjności w Firmie Łącze. Ten czynnik należało rozumieć jako strategiczne plany związane z usługami firmy w przyszłości. Na ten aspekt zwrócił uwagę R23_Łącze:

„A już brakuje na pewno nam, Steve’a Jobsa albo kogoś tego pokroju. Ja nie mówię o jego cechach osobowości, bo rzeczywiście, chyba był trudny w odbiorze, ale kogoś, kto ma jakąś wizję na fajne usługi. Tego mi najbardziej brakuje (...)” (R23_Łącze, Poz. 565–569).

Trudno przesądzić, ilu pracowników uwzględniło aspekt wizji innowacyjności w swoich decyzjach o zaangażowaniu w tworzenie. Prawdopodobnie zwracali na to uwagę pracownicy działu innowacji lub działu badań i rozwoju. Zarząd komunikował jednak wizję firmy pracownikom Firmy Łącze. Niezależnie od skali tego czynnika warto uwzględnić tę perspektywę uczestników Program IP-Łącze.

Wizja innowacyjności przejawiała się w kulturze Firmy Łącze w skłonności do eksperymentowania. Dotychczasowe badania nad IP ukazywały pozytywne oddziaływanie eksperymentowania w organizacji na rozwój programów IP. Poczucie braku przyzwolenia na eksperymentowanie mogło obniżać aktywność twórczą pracowników w kontekście IP. R23_Łącze poruszył wątek eksperymentowania, eksponując rolę działu HR:

„(...) brakuje, rzeczywiście, większego wzmocnienia tej części rozwojowej HR-ów, moim zdaniem. Żeby one miały większą autonomię działania. (...) I miały odwagę eksperymentowania, nowych rzeczy, a trochę wydaje mi się, że one są... Ta część rozwojowa trochę jest zablokowana obawami, jak to zostanie odebrane przez strukturę firmy (...) Mieliśmy nawet pomysł, jak wprowadzić *design thinking* do poprawiania jakości pracy w naszej firmie. (...) I tak, na początku, był odbiór pozytywny, a po chwili – takie mam wrażenie – koleżanki z HR-ów sobie pomyślały, że to trochę zbyt odważne (...)” (R23_Łącze, Poz. 537–541).

Wśród innych czynników utrudniających tworzenie wymieniono też pomijanie autorów pomysłów i przypisywanie sobie przez przełożonych zasług z tytułu pomysłu zgłoszonego przez pracownika. Taka postawa miała negatywny wydźwięk, obniżając motywację pracowników do zgłaszania pomysłów.

W wypowiedziach rozmówców pojawiły się także kwestie priorytetów na poziomie indywidualnym i dominacji codziennych obowiązków nad pracą nad pomysłami. Zjawisko wyższego priorytetu rutynowej pracy nad tworzeniem IP było wzmacniane przez tych przełożonych o określonym stylu zarządzania. Styl ten wyrażał się w kontrolowaniu pracowników oraz przydzielaniu im codziennych zadań w formie poleceń. Wskazano, że taki styl był praktykowany w obszarach Firmy Łącze o silniejszej hierarchii, o czym wspominał R23_Łącze:

„(...) pracuję też w firmie, w której jest bardzo silna hierarchia. Pewnie nie w każdej części firmy, są wyjątki, są takie zielone wyspy, czasami spotykam takich ludzi, którzy mają podobnie jak ja. Ja mam dużo wolności, bo mam fajną kierowniczkę i pracuję w takim dziale, który, jakby, z definicji, powinien mieć otwarty umysł i przestrzeń na takie myślenie. Ale zdecydowana część firmy pracuje w bardzo silnej hierarchii, w której to przełożony mówi pracownikowi, co on ma robić. Dzisiaj, nawet, nawet nie, że w tym miesiącu, tylko co dzisiaj ma robić. Mają polecenia. Niektórzy, słyszałem, że mają codziennie rano takie spotkanie, w którym kierownik rozdaje zadania do wykonania” (R23_Łącze, Poz. 73–77).

Jako czynnik utrudniający tworzenie Innowacji Pracowniczej wskazano także rozbieżność priorytetów działu innowacji oraz działów biznesowych. Działy biznesowe kierowały się wskaźnikami w perspektywie kwartału lub roku. Z kolei kwartał lub rok z punktu widzenia działu innowacji był często zbyt krótkim horyzontem czasowym. W tym kontekście wspomniano o dłuższym, ponad trzyletnim horyzoncie czasowym. Rozbieżność perspektyw priorytetów działów oraz brak wspólnych kluczowych mierników KPI (*key performance indicators* – przyp. aut.) stanowiły dodatkowe utrudnienie w tworzeniu IP.

W ostatniej części poświęconej opisowi czynników utrudniających tworzenie uwypuklono dwa wątki. Wynikały one z doświadczeń R23_Łącze oraz R11_ŁACZE związanych z ich rolami w obszarze Innowacji Pracowniczej. Ta perspektywa nie pojawiła się w narracji innych rozmówców. Doświadczenia R23_Łącze odnosiły się do szerszej perspektywy – relacji między Centralą Grupy Kapitałowej Łącze a Firmą Łącze. Skutki tej relacji uwidoczniły się w postaci dwóch rodzajów utrudnień w tworzeniu IP. Pierwszym utrudnieniem okazał się nacisk na stosowanie języka macierzystego Centrali Grupy Kapitałowej we współpracy między zespołami międzynarodowymi. Według R23_Łącze taka współpraca wymagała komunikacji w języku globalnym, jakim jest język angielski. Komunikacja w praktyce wyglądała jednak inaczej, jak opisał R23_Łącze:

„(...) moi koledzy, z mojego zespołu nie mogli dostać projektu, ponieważ nie mówili po [nazwa języka] (...), a [nazwa narodowości], którzy się obecnie zajmują tym projektem mówią tylko po [nazwa języka], w związku z tym nie wyobrażają sobie, że będą sobie utrudniali prace mówieniem po angielsku. No i to tak, wydaje mi się, że to jest nie w porządku (...)” (R23_Łącze, Poz. 427–429).

R23_ŁACZE nie przedstawił tego zjawiska jako efektu niewystarczających umiejętności językowych współpracowników, ale jako nierównowagę we współpracy między zespołami z Centrali Grupy Kapitałowej i Firmy Łącze.

Relacja między Firmą Łącze a Centralą Grupy Kapitałowej Łącze uwidoczniła jeszcze inny rodzaj utrudnienia w tworzeniu. R23-ŁACZE opisał je w kontekście sytuacji, w której przedstawił projekt IP kierownikowi z Centrali Grupy Kapitałowej Łącze. R23_Łącze zauważył rozbieżności w interpretacji wyników badań dotyczących potencjalnych użytkowników Innowacji Pracowniczej między nim a kierownikiem projektu po stronie Centrali. R23_Łącze zobrazował tę sytuację następująco:

„(...) my, akurat w tym projekcie, rzeczywiście prowadzimy wywiady z użytkownikami i to mi się bardzo podoba. Problem jest tylko taki, że później moje interpretacje wyników tych badań nie znajdują uznania w oczach mojej kierowniczkii projektu z [nazwa kraju]. Znaczą, ona uważa, że powinniśmy usługę prowadzić w innym kierunku, w którym jej się wydaje, że powinno pójść. A ja czytam wyniki badań i uważam, że w innym kierunku. No i tutaj też mamy zgrzyty (...)” (R23_Łącze, Poz. 391–393).

W tym wątku wybrzmiała nie tyle rozbieżność między dwoma jednostkami, ile nierównowaga we współpracy na poziomie organizacji – Centrali Grupy Kapitałowej Łącze i Firmy Łącze – przejawiająca się chęcią dominacji Centrali nad Firmą Łącze.

R11_Łącze z kolei naświetlił inną relację – między Centralą Firmy Łącze w Polsce a jej oddziałami (również w Polsce). Utrudnienia w tej relacji wynikały z dystansu fizycznego inicjatora zgłaszającego pomysł do Centrali Firmy Łącze, przy czym dystans ten należy rozumieć nie jako odległość liczoną liczbą kilometrów, ale jako peryferyjne położenie oddziału w stosunku do Centrali Firmy Łącze. R11_Łącze opisał to następująco:

„Osoby, które do tej pory były (...), trochę dalej od centrali, gdzieś na prowincji (...) Pomorze Zachodnie, Katowice, Szczecin... Po prostu, pracując na pierwszej linii, nie mieli szans na zgłoszenie pomysłu do właściciela biznesowego, bo to był dla nich trochę inny, zbyt odległy świat” (R11_Łącze, Poz. 102–104).

Wypowiedź R11_Łącze zilustrowała zjawisko nierównowagi w relacji między ośrodkiem „prowincjonalnym” (oddziałem Firmy Łącze w Polsce) a „centrum decyzyjnym” (Centralą Firmy Łącze w Polsce). Nierównowaga ta polegała na utrudnionym dostępie inicjatora IP do właściciela biznesowego (WB_Łącze).

W tabeli 5.15 przedstawiłam czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze.

Tabela 5.15. Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze

Czynnik utrudniający tworzenie	Rozmówca
niewystarczające zasoby	R23_łącze, R26_łącze
niska motywacja osobista	R23_łącze, R27_łącze
różnice językowe	R23_łącze
opór ludzi	R11_łącze, R23_łącze
biurokratyczne procesy	R23_łącze
brak wizji przyszłości	R23_łącze
ograniczenia w narzędziach	R23_łącze
utrudniony dostęp pracowników 1. linii do WB łącze	R11_łącze
słaba wiedza techniczna (lub jej brak)	R23_łącze
niedostateczna kultura eksperymentowania	R23_łącze
różnice w ocenie pomysłu IP na poziomie Centrali Grupy Kapitałowej i Firmy łącze	R23_łącze
pomijanie autorów pomysłów	R23_łącze
hierarchia	R23_łącze
rozbieżne priorytety działów	R23_łącze
wyższy priorytet bieżących zadań	R26_łącze
rozdzielanie programów innowacji przez pracowników	R11_łącze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

5.2.5.1. Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Rozmówcy wskazali mniejszą liczbę czynników utrudniających wdrażanie niż czynników utrudniających tworzenie.

Analogicznie, jak dla tworzenia, najczęściej wymienianym czynnikiem utrudniającym wdrażanie okazały się zasoby. Zasoby rozpatrywano w dwóch wymiarach. Pierwszy dotyczył dostępności współpracowników do realizacji projektu wdrożeniowego (kwestia ta pojawiła się także dla tworzenia). Dostępność osób wiązała się ona z procesem „zakolejkowania” projektów. Zakończenie projektu Innowacji Pracowniczej uwalniało część zasobów, które wykorzystywano w kolejnym wdrożeniu. Drugi wymiar zasobów dotyczył budżetu przeznaczanego na wdrożenie. Środki przeznaczone na Innowacje Pracownicze w danym roku budżetowym mogły okazać się niewystarczające dla wszystkich zgłoszonych inicjatyw. W związku z tym inicjatywy trzeba było przesuwac na kolejny rok, o czym opowiedział R28_Łącze:

„Bo są kluczowe tematy, które trzeba w organizacji zrealizować. (...). Więc jeżeli zaczyna brakować budżetu, to na przykład musimy te projekty czy inicjatywy [IP – przyp. aut.] przenosić na kolejne lata. Bo na przykład już nie ma, w danym roku budżetu zabezpieczonego na takie zmiany” (R28_Łącze, Poz. 296–300).

Drugim najczęściej wspomnianym przez rozmówców czynnikiem utrudniającym wdrażanie był niski stopień zaangażowania pracowników we wdrożenie. Część pracowników nie była przekonana co do zasadności wdrażania. W praktyce objawiało się to mnożeniem argumentów przeciwko wprowadzeniu Innowacji Pracowniczej, co spowalniało proces jej wdrażania. Taka postawa wymagała od inicjatorów i innych członków zespołu wdrożeniowego podejmowania dodatkowych działań w celu eliminacji tych obiekcji, o czym R28_Łącze opowiedział tak:

„(...) jeżeli (...) ktoś jest nieprzekonany do wdrożenia...? No, to też wiadomo, że utrudnia, bo trzeba trochę więcej czasu poświęcić na to, żeby przekonać, uargumentować, pokazać jeszcze skalę [zmiany wskutek IP – przyp. aut.]” (R28_Łącze, Poz. 284).

Biurokratyczne procesy w organizacji miały nieco inny skutek dla wdrażania Innowacji Pracowniczej niż dla jej tworzenia. O ile w fazie tworzenia biurokracja obniżała liczbę zgłaszanych pomysłów, o tyle w fazie wdrażania opóźniała realizację procesu. Biurokratyczne procesy przypisywano złożonemu środowisku organizacji, które R28_Łącze określił jako:

„duże środowisko informatyczne i systemowe” (R28_Łącze, poz. 283).

Czynniki biurokracji warunkowały nie tylko wdrażanie IP, ale także przebieg innych procesów w Firmie Łącze (jako przykład podano rekrutację nowego pracownika do działu).

Wyższy priorytet bieżącej pracy nad wdrożeniem był kolejnym czynnikiem ograniczającym. R23_Łącze wyraził to następująco:

„(...) mam wrażenie, że (...) ludzie, po prostu, nie mają czasu na to, żeby się zajmować usprawnieniami. Wolą gasić pożary, które właśnie wybuchły i muszą być ugaszone, niż się zajmować tym, żeby w przyszłości nie było pożarów” (R23_Łącze, Poz. 71).

Rozmówca upatrywał przyczyny w systematycznej redukcji zatrudnienia w Firmie Łącze i wynikających z niej niedoborach kadrowych.

Kolejna przeszkoda we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej dotyczyła kwestii niezależnych od pracowników niższych szczebli, ale uwarunkowanych odgórną polityką innowacyjności w Grupie Kapitałowej Łącze. Efekty tej odgórnie realizowanej polityki innowacyjności okazywały się czasem niekorzystne dla pracowników wdrażających IP w Firmie Łącze. W kontekście odgórnych decyzji R23_Łącze wspominał o niedostatecznych konsultacjach pomysłów z ich potencjalnymi odbiorcami, a w szczególności z klientami. Brak informacji zwrotnej od klientów, których dotyczyła Innowacja Pracownicza, skutkowało rozbieżnościami pomiędzy faktycznymi potrzebami klientów a proponowanymi przez Firmę Łącze rozwiązaniami.

Tabela 5.16. Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze

Czynnik utrudniający	Rozmówcy
problemy z zasobami	R26_łącze, R27_łącze, R28_łącze
niskie zaangażowanie ludzi	R23_łącze, R28_łącze
biurokratyczne procesy	R23_łącze
niedopasowanie do klientów	R23_łącze
wyższy priorytet bieżących zadań	R23_łącze
środowisko wewnętrzne organizacji	R28_łącze
wydłużony czas wdrożenia	R11_łącze
narzucenie projektów przez centralę firmy	R23_łącze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W niektórych przypadkach Grupa Kapitałowa Łącze odgórnie narzucała realizację określonego rodzaju innowacji (niekoniecznie pracowniczej). Jako przykład takiej odgórnej innowacji podano wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesie obsługi klientów. Ten wątek pojawił się w wypowiedzi R23_Łącze:

„(...) nikt nie pyta klienta o jego potrzeby i te innowacje nie są odpowiedzią na te potrzeby klienta, tylko takie myślenie sobie: »No tak, mamy sztuczną inteligencję, to teraz trzeba zrobić coś, żeby ta sztuczna inteligencja tam była«. Nieważne, czy klient tego potrzebuje, czy nie. A później się okazuje, że mamy wielką innowację, trzy lata pracowaliśmy nad projektem, dużo pieniędzy w to zostało włożone i klient tego nie potrzebuje, nikt nie wie, dlaczego.” (R23_Łącze, Poz. 369–373).

W tabeli 5.16 przedstawiłam wszystkie czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej.

5.2.5. Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – czynniki w Programie IP-Łącze

Analogicznie, jak dla faz tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej, w poniższym podrozdziale wskazałam czynniki wspierające oraz utrudniające dla fazy umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Taki sposób prezentacji informacji pozwala na porównanie czynników między zbadanymi Programami Innowacji Pracowniczych w różnych organizacjach.

5.2.5.1. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W wypowiedziach rozmówców na temat czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną zidentyfikowałam głównie wątki związane z wiedzą oraz komunikowaniem.

Do umocowania wdrożonej Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze posługiwano się szkoleniami oraz testami. Każdy pracownik, objęty wdrożoną innowacją, musiał zdać test potwierdzający jej znajomość. Znaczenie testu opisał R29_Łącze:

„Właśnie poprzez ten test, że, żeby to było jasne dla pracownika i żeby to wdrożył (...)” (R29_Łącze, Poz. 323).

W niektórych przypadkach szkolenie i test nie były konieczne, aby doszło do umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Decyzja o wykorzystaniu tych dwóch sposobów była uwarunkowana skalą zmiany wskutek wdrożonej IP, co sprecyzował R29_Łącze:

„(...) są i zmiany mniejsze i większe, jeśli na przykład coś zmienia się i ta zmiana nie wpływa na obsługę klienta, to w tym momencie nie wymaga to szkolenia z testem, tylko jest ta informacja wysłana drogą mailową do wszystkich pracowników (...)” (R29_Łącze, Poz. 323).

Gdy wdrożona Innowacja Pracownicza powodowała zmiany o mniejszej skali, do jej umocowania w Rutynę Organizacyjną wystarczające okazywały się narzędzia o charakterze baz wiedzy. Jako przykład takiego narzędzia podano aplikację, w której rejestrowano wszystkie wdrożone IP i ich zmiany. R29_Łącze opisał to następująco:

„(...) mamy osobną aplikację wszystkich zmian, jak się coś zmienia, coś modyfikują [osoby wdrażające IP – przyp. aut.], to mają narzędzie pracy i zaraz dostają informację [pracownicy objęci IP – przyp. aut.] o takiej zmianie mniejszej, że tam coś dodano czy zmieniono termin, czy jest jakaś oferta dodatkowa, to dostają informację pracownicy” (R29_Łącze, Poz. 323).

R28_Łącze wskazał też, że sprzedawcy i doradcy:

„(...) mają jedno miejsce, gdzie mogą zajrzeć i o wszystkim się dowiedzieć, wszystko sobie sprawdzić.” (R28_Łącze, Poz. 266).

W procesie informowania wszystkich pracowników o wdrożonej IP nie można było polegać tylko na wyżej wspomnianej aplikacji. Komunikacja musiała obejmować także inne kanały, co podkreślił R29_Łącze:

„(...) komunikacja musi być na bieżąco, także jak jest coś wdrożone i na przykład zmieniony jest system i co jest dodanego, ulepszanego, to pracownicy dostają od razu taką informację w całej firmie. Nie tylko to, że jest na aplikacji wdrożona, bo oni o tym nie wiedzą, nie wszyscy analizują zgłoszoną inicjatywę innego pracownika (...)” (R29_Łącze, Poz. 327–329).

Informowanie szerokiego grona pracowników miało zapobiec sytuacji, w której nie dostrzegliby oni wdrożonej IP i pracowaliby według poprzednich wzorców. Jak określił to R26_Łącze:

„(...) nawet nie zauważą [wdrożonej IP – przyp. aut.] i będą robili [pracę – przyp. aut.] cały czas tak samo” (R26_Łącze, Poz. 164).

W procesie komunikowania pojawił się podział odpowiedzialności za przekazanie informacji na różne zespoły i działy – tak, aby komunikacja nie była wyłącznie obowiązkiem działu HR. W procesie komunikacji wyznaczono więc osoby odpowiedzialne za przekazanie informacji o zmianach wskutek wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Przypisanie tych osób zależało od obszaru, w którym funkcjonowała wdrożona IP. R29_Łącze opisał to tak:

„U nas osoby są od, zawsze w firmie są osoby odpowiedzialne za komunikację, za informowanie o zmianach. Osobno o ofertach, osobno o zmianach standardów, czyli procedur naszych” (R29_Łącze, Poz. 361–363).

Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wspierano więc przez komunikowanie pracownikom zachęt do stosowania wdrożonej innowacji w praktyce. Za ilustrację posłużyła wypowiedź R28_Łącze:

„(...) zachęcamy do korzystania z tej zmiany, z tych usprawnień, które zostały wdrożone. Ale tak, jak mówię, jakby, tutaj nie ma z tym problemu, bo oni sami to zgłaszają [pracownicy objęci IP – przyp. aut.], więc wiedzą, że to jest wartościowe...I sami z tego zaczynają spontanicznie korzystać, więc... O tyle łatwiej (...)” (R28_Łącze, Poz. 107–109).

Powyższa wypowiedź pokazała, że umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną było łatwiejsze, gdy szerokie grono pracowników było zainteresowane korzystaniem z danej Innowacji Pracowniczej na co dzień. Większą łatwość umocowania można było rozumieć trojako: 1) jako wyższy odsetek osób stosujących innowację, 2) jako szybszą adaptację innowacji w codziennych praktykach pracy lub 3) jako kombinację obu czynników.

Kolejnym wsparciem w umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną okazało się narzucanie wdrożonej innowacji przez odgórną implementację w systemach funkcjonujących w Firmie Łącze. R28_Łącze opowiedział o tym tak:

„(...) siłą rzeczy, na przykład, zaczynają [pracownicy – przyp. aut.] korzystać, bo jeżeli my coś zmienimy w systemie, to wiadomo, że jakby każdy z tego będzie musiał skorzystać, czy chce, czy nie chce. No, nie pominie czegoś w systemie (...)” (R28_Łącze, Poz. 396–398).

Był to sposób korzystny z punktu widzenia organizacji, jednak mógł być negatywnie odbierany przez samych pracowników.

W tabeli 5.17 przedstawiłam czynniki ułatwiające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze.

Tabela 5.17. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Łącze

Czynnik ułatwiający umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	Rozmówca
komunikacja i zachęty do stosowania	R28_łącze, R29_łącze
testy i szkolenia	R29_łącze
baza wiedzy	R28_łącze, R29_łącze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

5.2.5.2. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W wypowiedziach rozmówców nie pojawiły się wątki, które można było zaklasyfikować jako czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Na zasadzie przeciwieństwa można byłoby przeanalizować czynniki wskazane jako ułatwiające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, jednak mogłoby to być nadinterpretacją wyników badań. Z tego powodu postanowiłam pozostawić ten akapit jedynie z powyższym komentarzem.

Zestawienie wszystkich czynników wspierających oraz utrudniających w poszczególnych fazach Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną pokazałam w formie tabeli 5.18. Elementy wspólne dla różnych faz Transformacji wyróżniłam przez pogrubienie czcionki.

Tabela 5.18. Czynniki warunkujące etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze

	Etap tworzenia	Etap wdrażania	Etap umocowania
Czynniki wspierające	ułatwienia i zasoby do pracy kreatywnej	większa autonomia decyzyjna	stałe przypomnianie o innowacji
	dywersyfikacja źródeł pomysłów	zapewnienie zasobów	testy oraz szkolenia
	kontakty spoza organizacji	metody wdrożeń projektowych	baza wiedzy
	stałe informowanie o wdrożeniach	współpraca	
Czynniki utrudniające	niewystarczające zasoby	problemy z zasobami	
	niska motywacja osobista	niskie zaangażowanie ludzi	
	różnice językowe między Firmą Łącze a Centralą Grupy Kapitałowej Łącze	biurokratyczne procesy	
	opór ludzi		
	biurokratyczne procesy		
	brak wizji przyszłości		
	ograniczenia w narzędziach		
	utrudniony dostęp pracowników 1. linii do WB-Łącze w centrali Firmy Łącze		
	brak wiedzy technicznej		
	niedostateczna kultura eksperymentowania		
	różnice w ocenie pomysłu na linii podwładny–kierownik projektu z centrali (właściciela)		
	pomijanie autorów pomysłów		
	hierarchia		
	rozbieżne priorytety działów		
bieżące obowiązki jako priorytetowe			
rozdzielanie programów innowacji przez pracowników			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów; pogrubioną czcionką zaznaczono elementy wspólne dla różnych faz.

Zestawienie w tabeli 5.18 uwidacznia różne rodzaje dysproporcji:

- 1) w liczbie czynników utrudniających fazę tworzenia Innowacji Pracowniczej w stosunku do czynników ją ułatwiających,
- 2) w liczbie czynników między etapem tworzenia a etapem wdrażania Innowacji Pracowniczej,
- 3) w liczbie czynników między etapem wdrażania a etapem umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną,
- 4) w liczbie czynników wspierających i utrudniających dla etapu umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

5.3. Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Metal

5.3.1. Kontekst programu Innowacji Pracowniczych w Firmie Metal

Firma Metal istnieje od 1992 r. i prowadzi działalność w branży produkcyjnej. Jej właścicielami są w 100% osoby prywatne (kapitał polski), lecz nie jest ona przedsiębiorstwem rodzinnym. Firma należy do segmentu dużych przedsiębiorstw²⁰. Jej siedziba znajduje się w południowej części Polski. Firma jest największym producentem i dystrybutorem certyfikowanych blach perforowanych i siatek²¹. Produkty są skierowane głównie do klientów biznesowych, czyli innych firm produkcyjnych, które wykorzystują je w swoich wyrobach. Produkty firmy są stosowane w dużych obiektach typu: stadiony, lotniska, biurowce czy osiedla mieszkaniowe. Wśród podmiotów, z którymi współpracuje Firma Metal, znajdują się także z przedsiębiorstwa handlowe, które sprzedają jej wyroby. Od 2009 r. Firma Metal sprzedaje też gotowe standardowe produkty we własnym sklepie internetowym.

W przeszłości przedsiębiorstwo korzystało ze środków w ramach programów Unii Europejskiej. Pieniądze te umożliwiły zakup nowoczesnych maszyn, zatrudnienie nowych pracowników oraz wzrost przychodów²². Przez ostatnie dekady Firma Metal rozwijała się w swojej branży. W latach 2010–2015 odnotowała znaczny wzrost eksportu w obrotach, a w 2019 r. zbudowała nowy magazyn o powierzchni 3000 metrów kwadratowych²³.

Asortyment firmy jest szeroki, zaś produkcja nie ma charakteru seryjnego, gdyż zależy od zapotrzebowania konkretnego odbiorcy²⁴. Produkty na zamówienie wykonuje się na podstawie wzoru czy rysunku technicznego od zamawiającego. W realizacji takiego zamówienia kluczową rolę odgrywa technolog, który dokonuje pomiarów i tworzy projekt produktu. Wartością dla klienta jest jakościowe wykonanie wyrobu końcowego zgodnie ze specyficznymi wymogami. Jakość wykonania decyduje w głównej mierze o sytuacji finansowej Firmy Metal. Kwestię tę scharakteryzował R12_Metal:

„(...) my też raczej nie robimy na ilość. Tylko robimy na jakość, bo to nasza jakość później się przekłada na ilość i na bezpośredni zarobek firmy” [Firmy Metal – przyp. aut.] (R12_Metal, Poz. 76–78).

Zarządzanie jakością jest wskazywane jako kluczowa wartość Firmy Metal i znajduje odzwierciedlenie w przyjętej przez firmę polityce jakości. Polityka ta wyraża się w normach oraz certyfikatach,

²⁰ Na profilu na LinkedIn Firma Metal oznaczyła, że znajduje się w segmencie firm zatrudniających od 201 do 500 pracowników.

²¹ Zgodnie z informacją na ogólnodostępnej stronie internetowej (dostęp: 3.03.2024).

²² W internecie można odnaleźć artykuł z 2014 r. z informacją na temat.

²³ Informacje pochodzą z opisu historii firmy na jej stronie internetowej.

²⁴ Informacje na podstawie narracji rozmówców.

ale także – w formie zasad obowiązujących w zakładzie²⁵. Przyjęty model biznesowy Firmy Metal bazuje w dużej mierze na tworzeniu wartości przez dopasowanie wyrobów do indywidualnych potrzeb danego klienta. W kontekście niestandardowej produkcji istotna jest rentowność klienta, która pokazuje osobom kierującym firmą, jak opłacalna jest taka dedykowana produkcja. Rentowność klienta jest dla Firmy Metal także istotna ze względu na decyzje dotyczące zakresu obsługi w trakcie sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej. O wadze tego aspektu świadczy fakt, że w czasie prowadzenia badań własnych, w Firmie Metal²⁶ pracowano nad segmentacją klientów. Jako kryterium segmentacji przyjęto wielkość obrotów. Wśród klientów wyróżniono segment klientów kluczowych, z dużymi obrotami, a w jego ramach – kolejne dwa podsegmenty. Pierwszy podsegment obejmuje klientów zamawiających duże ilości produktu w formie powtarzalnych zamówień o większej częstotliwości. Drugi podsegment to odbiorcy skomplikowanych produktów o niskiej powtarzalności zamówień. R17_Metal scharakteryzował drugi podsegment klientów następująco:

„(...) są projektowe (...) na przykład elewacje na budynkach (...) budynek powstaje i on jest unikatowy, ma unikatową elewację i trzeba do tego zrobić podprojekt – ileś tysięcy metrów siatki czy blachy. (...) I wiem, że to się raczej nie powtórzy już, bo albo tutaj powstaje osiedle, albo powiedzmy jeden budynek i on nie będzie już taki sam” (R17_Metal, Poz. 262–266).

W segmencie zamówień o mniejszej wartości lub wolumenie (tzw. zamówień detalicznych) Firma Metal obsługuje tych klientów, których zamówienia charakteryzują się regularnością i wyższą wartością. Ten segment klientów traktuje się jako wyjątek, a nie regułę. Wyjątek stanowi dotychczasowa współpraca z klientem i wielkość jego obrotów. Firma nie odrzuca klientów składających zapytania ofertowe na zamówienia o mniejszej wartości lub wolumenie. Jednak już sama kalkulacja kosztów produkcji dla takiej oferty eliminuje potencjalnych odbiorców ze względu na zbyt wysokie koszty wytworzenia.

Firma Metal podkreśla aspekt zapewniania jakości w procesie zamówień i dostrzega, że to pracownicy są jego filarem: „Inwestujemy przede wszystkim w ludzi. Nasi pracownicy i ich zaangażowanie stanowią naszą siłę”²⁷. Firma deklaruje, że stawia na: „ciągłe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji pracowników”²⁸ oraz eksponuje m.in. możliwości rozwoju zawodowego i realizacji ciekawych projektów²⁹. Źródłem młodej kadry jest dla firmy klasa o profilu operator obrabiarek z pobliskiego zespołu szkół zawodowych, nad którą firma objęła patronat³⁰. W kontekście opinii o Firmie Metal jako pracodawcy wspomnieć należy o kilku niepocholebnych wpisach na ogólnodostępnym forum. Jednak, w przypadku anonimowych opinii, trudno zweryfikować ich autentyczność. Mimo że pracownicy firmy są jej siłą, z drugiej strony mogą być także źródłem ryzyka. R12_Metal zauważył, że:

„czynnik ludzi (...) to chyba największe źródło błędów, przynajmniej w naszym zawodzie” (R12_Metal, Poz. 70).

Niska rotacja pracowników sprzyja kumulowaniu wiedzy pracowników w organizacji. Dla Firmy Metal doświadczenie i wiedza pracowników to kluczowe czynniki, lecz rotacja jest w jej przypadku problemem. Jak określił to R12_Metal – czasem odbywa się:

²⁵ Zgodnie z informacjami zawartymi na stronie internetowej firmy.

²⁶ Badania odbyły się w kwietniu 2021 roku.

²⁷ Zgodnie z informacją na ogólnodostępnej stronie internetowej, w sekcji „O nas” (dostęp: 3.03.2024).

²⁸ Zgodnie z informacją na ogólnodostępnej stronie internetowej (dostęp: 3.11.2022); w późniejszym czasie nie można było odnaleźć tej informacji.

²⁹ Informacje z ogłoszenia o pracę na stronie internetowej (dostęp: 3.11.2022).

³⁰ Informacje o współpracy ze szkołą można znaleźć na stronie internetowej kwartalnika „My Zawodowcy” poświęconego kształceniu zawodowemu w Polsce.

„z tygodnia na tydzień, czy z miesiąca na miesiąc” (R12_Metal, Poz. 206).

Większość załogi Firmy Metal stanowią jednak pracownicy o długoletnim stażu pracy. Niektórzy z nich – zgodnie z opisem R12_Metal:

„(...) na tej maszynie, może niekoniecznie u nas [w dziale R12_Metal – przyp. aut.] (...) na hali produkcyjnej, od dwudziestu pięciu lat wykonują tę samą czynność” (R12_Metal, Poz. 332).

Powyższe wypowiedzi pokazują, że doświadczenie i długi staż pracy pracowników mają w Firmie Metal różne oddziaływanie. Z jednej strony dla rdzenia biznesu, czyli zapewnienia jakości produktów, długoletni staż pracy jest czynnikiem wspierającym. Z drugiej zaś długoletnie przyzwyczajenia pracowników powodują, że nie odczuwają oni potrzeby zmiany dotychczasowych wzorców działania. Długi staż pracy może więc ograniczać tworzenie Innowacji Pracowniczych.

W ogólnodostępnych źródłach internetowych Firmy Metal nie ma informacji o Programie Innowacji Pracowniczych. Na stronie internetowej firma wspomina ogólnie, że ważne jest dla niej „zespolowe rozwiązywanie problemów” oraz „zaangażowanie wszystkich pracowników w rozwój firmy”³¹.

5.3.2. Program IP-Metal – charakterystyka

Organizacja Programu IP-Metal

Na podstawie wypowiedzi rozmówców należy stwierdzić, że Program IP-Metal opierał się na mało sformalizowanych procesach, w które pracownicy angażowali się dobrowolnie i z własnej inicjatywy. Zaangażowanie to wynikało z motywacji pracowników. Jej źródło stanowiły przede wszystkim korzyści własne z nowego rozwiązania. Świadczyły o tym sformułowania powtarzające się w wypowiedziach rozmówców, takie jak:

„zależało mi”, „widzieli korzyści dla siebie”, „wszystkim zależało na tym, żeby to przebiegło sprawnie” (R13_Metal), „chęci były z mojej strony” (R15_Metal), „nie trzeba było ich bardzo zachęcać, oni widzieli w tym sens” (R17_Metal).

Z jednej strony mało sformalizowany charakter Programu IP-Metal można byłoby przypisać czynnikom takim jak: forma własności, wielkość organizacji czy jej struktura. Z drugiej zaś, stopień formalizacji mógł być uwarunkowany także specyfiką działalności Firmy Metal. Niski udział wystandaryzowanych produktów w obrotach firmy mógł implikować mniej sformalizowany proces decyzyjny.

Mimo że niski stopień formalizacji Programu IP-Metal nie wydawał się utrudnieniem w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, R15_Metal zwrócił uwagę na potencjalne rozwiązanie, które mogłoby usprawnić jego funkcjonowanie. Tym rozwiązaniem mógłby być osobny dział, który nie istniał w Firmie Metal w chwili prowadzenia badań własnych. Taki odrębny dział mógłby zajmować się wyłącznie analizowaniem zastosowania nowych rozwiązań – głównie o charakterze technologicznym. Korzyścią ze stworzenia takiego działu byłaby – zdaniem wskazanego rozmówcy – większa liczba rozwiązań przyspieszających i usprawniających produkcję. R15_Metal wskazał, że kluczowy byłby dobór pracowników, wśród których musiałyby się znaleźć osoby o wysokim poziomie motywacji do tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej.

³¹ Zgodnie z informacją na ogólnodostępnej stronie internetowej (dostęp 3.11.2022) w późniejszym czasie nie można było odnaleźć tej informacji.

Przykłady Innowacji Pracowniczych w Firmie Metal

Zdaniem badanych rozmówców większość Innowacji Pracowniczych była odpowiedzią na problemy w procesie codziennej pracy. W Firmie Metal istniały dwa źródła Innowacji Pracowniczej: 1) pracownicy, którym zależało na polepszeniu własnej pracy oraz (2) klienci, którzy zgłaszali problemy do pracowników. W zasadzie każdy zgłoszony problem – niezależnie od jego zgłoszenia – dotyczył pracy pracowników: bezpośrednio (zgłoszenia pracowników) lub pośrednio (poprzez zgłoszenia od klientów). Przytoczone przez rozmówców przykłady można także pogrupować w dwa obszary: 1) IP w sferze produkcji oraz 2) IP w sferze obsługi zamówień klientów. Poniżej omówiono oba rodzaje IP.

Tabela 5.19. Przykłady Innowacji Pracowniczej w Program IP-Metal

Kod	Obszar	Opis innowacji	Zmiany po wdrożeniu	Typ innowacji	Rodzaj
IP19-METAL	Maszyna do detali	Szablony dostosowane do zamówień w zakładzie	Skrócenie czasu obsługi z 15–20 do 1–2 minut, obsługa przez operatorów bez wiedzy technicznej	Procesowa	automatyzacja
IP20-METAL	Produkcja detalu	Eliminacja mocowania detalu na trzech różnych maszynach	Przeniesienie produkcji detalu z trzech miejsc do jednego, eliminacja błędu ludzkiego przy mocowaniu	Procesowa	automatyzacja
IP21-METAL	Biała paleta braków	Identyfikacja braków w produkcji przed wysyłką do klienta	Uświadomienie wagi identyfikacji braków dla kontroli jakości, lepszy wizerunek kontroli jakości	Procesowa	optymalizacja
IP22-METAL	Zespoły autonomiczne	Organizacja zespołów w odniesieniu do klientów	Łatwiejszy kontakt z klientem, wyższa rentowność zamówień, poczucie wpływu na działania firmy	Procesowa	optymalizacja
IP23-METAL	Zarządzanie wizualne	System oznaczania kategorii wyrobów kolorami	Powszechna wiedza na temat statusu wyrobu Lepsze sortowanie	Organizacyjna	automatyzacja
IP24-METAL	Metkowanie wyrobów	Drukowanie gotowej etykiety z oznaczeniem wyrobu klienta	Usprawnienie pracy pracowników (czas i liczba czynności) – bez wypełniania ręcznego	Procesowa	automatyzacja
IP25-METAL	Dokumentacja wykrojników	Elektroniczne oprogramowanie dokumentujące	Szybszy dostęp do informacji, aktualna wiedza na temat zlecenia na danym wykrojniku – bez ręcznych opisów	Organizacyjna	automatyzacja
IP26-METAL	System chłodzenia wykrojnika	Zakup urządzenia do chłodzenia i podpięcie jej do maszyny	Zwiększenie wydajności maszyny (większa liczba uderzeń na minutę), mniejsze zużycie wykrojnika	Procesowa	modernizacja
IP27-METAL	Automatyczny regał do blachy	Regał umożliwiający sortowanie i automatyczne wydawanie arkuszy blachy z magazynu	Oszczędność czasu pracy magazynierów, którzy musieliby przekładać arkusze blachy, aby dotrzeć do odpowiedniego	Organizacyjna	automatyzacja
IP28-METAL	Digitalizacja zleceń produkcyjnych	Digitalizacja dokumentów związanych ze zleceniem produkcyjnym (z załącznikami)	Wzrost wydajności pracy nad zamówieniem – eliminacja papierowych dokumentów	Organizacyjna	automatyzacja
IP29-METAL	Usprawnienie wysyłki z magazynu	Wprowadzenie dodatkowego pola identyfikującego potrzeby związane z odbiorem zamówienia z magazynu	Aktualna informacja o potrzebach odbiorcy dotyczących sposobu/daty odbioru, płatności i innych ustaleń	Organizacyjna	Tworzenie wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Innowacje pracownicze w sferze produkcji wiązały się ze sposobami wykonywania pracy lub z parametrami procesów, które to parametry miały wpływ na końcowe efekty. Lepsza konfiguracja maszyn i procesów umożliwiała szybsze wykonanie czynności lub zwiększenie liczby wykonywanych czynności w czasie. Optymalne parametry wprowadzone przez pracowników produkcyjnych

przekładały się na jakość produktów oraz niższe wskaźniki wybrakowanych wyrobów. Problemy w sferze produkcji nie dotyczyły wyłącznie procesów produkcji, ale też np. zaopatrzenia. Badani rozmówcy wspominali o perturbacjach z zaopatrzeniem w blachę, której ceny znacznie wzrosły w czasie pandemii. Chcąc zabezpieczyć ilości potrzebne do realizacji zamówień, Firma Metal zakupiła większą ilość surowca. Decyzja o zwiększeniu zakupów blachy przełożyła się na problem braku powierzchni magazynowej.

Innowacje pracownicze w sferze obsługi zamówień klientów koncentrowały się przede wszystkim na obiegu dokumentów i miały na celu jego digitalizację.

W tabeli 5.19 przedstawiłam zestawienie przykładów Innowacji Pracowniczej, o których opowiedzieli rozmówcy w Firmie Metal. Innowacje te dotyczyły głównie działań i procesów, które determinowały jakość wykonania produktu lub jakość obsługi klientów.

Pracownicy jako źródła pomysłów

Pracownicy, którzy bezpośrednio doświadczali problemów w procesach pracy, stanowili fundamentalne źródło Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal. Wśród tych problemów znalazły się w dużej mierze kwestie związane z fizycznym komfortem wykonywania pracy, jak w przykładzie przytoczonym przez R16_Metal:

„(...) pracownik musiał pilnować wyrobu, trzymając blaszkę, (...) I siedząc, tak przez cztery godziny skulony... (...) plecy go bolały. (...) No, i wymyślił sobie osłonę, i teraz z tej osłony korzystają wszyscy (...)” (R16_Metal, Poz. 291–299).

Źródłem pomysłów w danym obszarze Firmy Metal (np. procesie produkcji) byli także pracownicy spoza tego obszaru. To zjawisko zaobserwowano na przykładzie Innowacji Pracowniczej pochodzącej od pracownika nadzoru produkcji, który zauważył problem podczas opróżniania odpadów z maszyny w procesie produkcji. Znamienne było to, że na pomysł IP wpadł pracownik nadzoru produkcji, a nie pracownik obsługujący bezpośrednio daną maszynę. Pozycja „zewnętrznego obserwatora” umożliwiła pracownikowi nadzoru produkcji identyfikację problemu, którego nie dostrzegała osoba zaangażowana bezpośrednio w problematyczny obszar. Niedostrzeżenie problemu wynikało z przyzwyczajenia pracownika do sposobu wykonywania czynności na tej maszynie.

Dla tworzenia Innowacji Pracowniczej przez pracowników kluczowa jest ich motywacja. W zrozumieniu motywacji w Firmie Metal pomocne okazały się trzy wypowiedzi R12_Metal. Wypowiedzi te dobrze zilustrowały podejście R12_Metal do tworzenia Innowacji Pracowniczej w obszarze obsługi maszyny. Pierwsza wypowiedź ukazała, że podstawą do wygenerowania pomysłu może być tzw. zwykła ciekawość, albo czas, który pracownik spędzał przy pracującej maszynie. Jak opisał to R12_Metal:

„(...) takie mam podejście, że była nowa maszyna, stoję przy niej, bo obsługując ją, wiadomo, musimy przy tych maszynach być, to jeżeli przy niej już jestem, to ja zazwyczaj sobie otwieram instrukcję maszyny i czytam, zazwyczaj to z nudów, trochę z ciekawości” (R12_Metal, Poz. 30).

W procesie obsługi nowego urządzenia R12_Metal wykazywał chęć uczenia się oraz udoskonalania standardowych rozwiązań, co wyraził w poniższej wypowiedzi:

„(...) mając do dyspozycji nową maszynę, ucząc się jej na bieżąco, wiadomo i poznając jej możliwości, też zauważałem, co można w poszczególnych, w wykonaniu poszczególnych detali zmienić (...)” (R12_Metal, Poz. 162).

Sama ciekawość czy nuda nie wystarczyły jednak do stworzenia Innowacji Pracowniczej. Kolejnym krokiem było sprawdzenie alternatywnego rozwiązania, o czym R12_Metal opowiadał następująco:

„I zobaczyłem, że coś takiego może się udać, więc pomysł się zaczął od tego, że po prostu chciałem sprawdzić, czy coś takiego może działać (...)” (R12_Metal, Poz. 32).

Znajomość lub wręcz pasjonowanie się określonymi metodami zarządzania – np. lean management – wspomagało inicjatora w tworzeniu Innowacji Pracowniczej. Pomocne były też narzędzia czy maszyny dostępne w zakładzie.

W percepcji niektórych rozmówców jako motywacja dla tworzenia Innowacji Pracowniczej IP o charakterze usprawnień zaistniało... lenistwo. R16_Metal przytoczył przykład IP powstałej wskutek dyskomfortu pracownika, którego bolały plecy od siedzenia przy maszynie. R16_Metal potraktował problem dyskomfortu fizycznego jako wyraz lenistwa, a nie motywację do zmiany³². Słowa R16_Metal potraktowano zarówno jako humorystyczne, jak i prawdziwe:

„(...) wytypowałbym jeszcze jeden typ ludzi. (...) Takich, którym się nie chce, i z tej niechęci tworzą coś, żeby im się, żeby sobie polepszyć, o w ten sposób... haha (R16_Metal, Poz. 275–277)”.

Za ciekawy wątek w kontekście opowieści o tworzeniu Innowacji Pracowniczej uznano sformułowanie „wymyśliło mi się coś takiego”, użyte przez R15_Metal. Choć pomysł pochodził od R15_Metal, on sam nie eksponował własnej sprawczości. Gdyby traktował siebie jako sprawcę pomysłu, użyłby formy osobowej „wymyśliłem coś takiego”: Forma bezosobowa „wymyśliło mi się” sprawiła wrażenie, jakby pracownik traktował pomysł raczej w kategoriach „ośniewania” niż wyniku własnej pracy analitycznej oraz testowania.

Uczestnicy Programu IP-Metal

Inicjatorzy Innowacji Pracowniczej odgrywali w Firmie Metal kluczową rolę w jej tworzeniu i wdrażaniu. Wynikało to z przypisania im roli „motoru napędowego” – ludzi, którzy poprzez swoją determinację byli w stanie poprowadzić proces tworzenia i wdrażania. Uwidoczniała to wypowiedź R17_Metal, dotycząca przykładu IP21_Metal:

„jeżeli brakło takiego inicjatora, takiego ogniwa najmocniejszego, które to wszystko [IP – przyp. aut.] ciągnęło, to teraz widzę, że to tak pomału »umiera śmiercią naturalną«” (R17_Metal, Poz. 166–168).

Inicjatorami w głównej mierze byli pracownicy produkcji czy magazynu. Wśród inicjatorów zidentyfikowano także pracowników z innych obszarów Firmy Metal, którzy mieli zróżnicowane funkcje czy stanowiska. Jako istotnych uczestników Program IP-Metal rozmówcy najczęściej wskazywali pracowników działu technologicznego i technologów. Tę wysoką pozycję działu technologicznego należałoby powiązać z wyzwaniem produkcji oraz z oczekiwaniami klientów Firmy Metal. Produkcja w badanym przedsiębiorstwie charakteryzowała się dostosowaniem do konkretnych potrzeb klienta, a czynnikiem kluczowym była wiedza techniczna, którą dysponowali technolodzy.

Uczestnikiem mającym duże znaczenie w Programie IP-Metal był zarząd, ze względu na swoją decyzyjność, szczególnie w odniesieniu do wdrażania. Zarząd był bardziej skłonny do wsparcia wdrażania, jeśli jego członkowie bezpośrednio zetknęli się z problemem, który leżał u podstaw Innowacji Pracowniczej. R14_Metal opisał to na przykładzie IP27_Metal:

„(...) ale to musieli wszyscy zobaczyć z góry [zarząd – przyp. aut.], w czym jest problem. Tak naprawdę dużo osób z zarządu przechadza się po magazynie (...) I tak naprawdę widzi, w czym jest problem (R14_Metal, Poz. 96–98).

³² Choć Autorce trudno się zgodzić z taką oceną, jednak nie miała możliwości zweryfikowania tej motywacji poprzez obserwację bezpośrednią.

Podmioty zewnętrzne, jako uczestnicy Programu IP-Metal, również przyczyniały się do wdrażania Innowacji Pracowniczej jako dostawcy urządzeń, rozwiązań technologicznych czy też usług. Firmy zewnętrzne nie tylko dostarczały maszyny czy urządzenia, lecz także montowały je i szkoliły pracowników Firmy Metal. Większość dostawców świadczyła też usługę wsparcia telefonicznego w użytkowaniu nowego urządzenia. W praktyce funkcjonowało to tak, jak opisał R12_Metal:

„(...) przedstawiciel często przyjeżdża, on też, to też nie jest tylko sprzedawca, to jest doradca techniczny (...) gdyby była sytuacja, że ja na przykład mam jakieś narzędzie i nie wiem, jak go wykorzystać, to jak najbardziej mogę zadzwonić do tej osoby (...) I ona mi wtedy udziela wskazówek (...)” (R12_Metal, Poz. 294–298).

Jeśli podmiot zewnętrzny był dostawcą oprogramowania, jego rolą w Programie IP-Metal było świadczenie usług konsultacji, w celu potwierdzenia możliwości wdrożenia oprogramowania w Firmie Metal (jak w przypadku IP28_Metal). W przypadku IP dotyczącej zmian w organizacji procesów firmy lub w sposobach zarządzania nią, do Programu IP-Metal włączano firmę konsultingową. Wówczas angażowano ją do przeprowadzenia warsztatów lub opiniowania zmian wskutek Innowacji Pracowniczej (jak w przypadku IP22_Metal).

Za ciekawy wątek uznano sugestię R15_Metal co do stworzenia osobnej komórki organizacyjnej w postaci działu lub biura innowacji. Ta nowa jednostka organizacyjna miałaby na celu ciągłą pracę nad usprawnieniami maszyn czy technologii oraz testowanie nowych rozwiązań w porozumieniu z współpracownikami z obszaru produkcji. R15_Metal wskazał, że taki dział powinien składać się z pracowników, którzy chcieliby ulepszać nie tylko swoje warunki pracy, lecz także Firmę Metal. Pracownicy potencjalnego działu innowacji powinni być oceniani i wynagradzani za efekty wdrożeń; czyli np. oszczędności wygenerowane dzięki wdrożeniu danej Innowacji Pracowniczej.

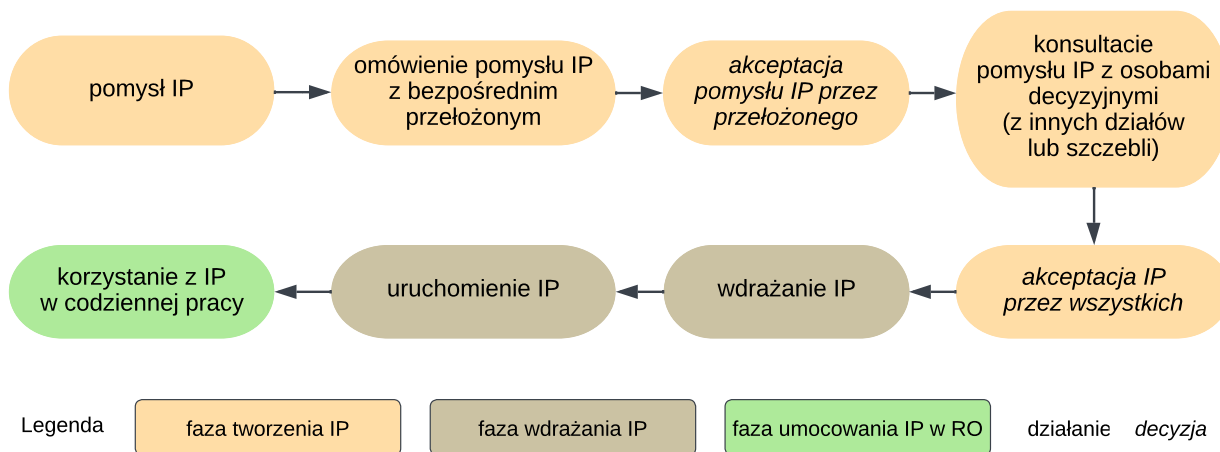
Wśród uczestników Programu IP-Metal można było wyróżnić także ich użytkowników, którzy nie brali udziału bezpośrednio w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Zdarzało się to wówczas, gdy Innowacje Pracownicze wdrożone w jednym obszarze oddziaływały na pracę innych działów. Za przykład posłużyła IP27_Metal, którą wdrożono w magazynie. Mimo że dział jakości nie uczestniczył bezpośrednio w tym wdrożeniu, w efekcie końcowym odniósł z niego korzyści. Wdrożenie IP27_Metal zmniejszyło liczbą uszkodzonych produktów, co podniosło wyniki jakości. Dział jakości/kontroli jakości pojawił się więc jako beneficjent Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, a nie jej aktywny uczestnik.

5.3.3. Ścieżka Transformacji w Programie IP-Metal

Niski stopień sformalizowania Programu IP-Metal przełożył się na uproszczoną ścieżkę Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Ścieżka ta opierała się w dużej mierze na kontaktach bezpośrednich z przełożonym oraz decydentami na wyższych szczeblach Firmy Metal, od których trzeba było uzyskiwać akceptacje na różnych etapach ścieżki. Jeśli pomysł Innowacji Pracowniczej był nieskomplikowanym usprawnieniem, zwykle nie wymagał odgórnej akceptacji zarządu i wdrażano go na podstawie akceptacji bezpośredniego przełożonego, z pomocą współpracowników. Typową ścieżkę Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Metal ukazałam na rysunku 5.7.

Wśród rozmówców jedynie R16_Metal wymienił cztery główne etapy ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, nazywając je odpowiednio: pomysłem, akceptacją, realizacją i wdrożeniem. Ten podział wynikał jednak z wyraźnej prośby autorki o wyróżnienie etapów przemiany Innowacji Pracowniczej w stosowane na co dzień sposoby pracy. Mimo udzielenia odpowiedzi na to pytanie, R16_Metal nie omówił dogłębnie innych kwestii związanych z etapami Transformacji.

Rysunek 5.7. Ścieżka Transformacji w Programie IP-Metal



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W wypowiedziach rozmówców pojawiły się natomiast pogłębione opisy sposobów pracy nad tworzeniem i wdrażaniem Innowacji Pracowniczej, które szczegółowo omówiono w tej części podrozdziału³³. Kluczowe decyzje i działania w odniesieniu do etapów ścieżki Transformacji pokazano na przykładach dwóch Innowacji Pracowniczych, zainicjowanych oraz wdrożonych przez R12_Metal:

- IP19_Metal – szablony dostosowane do zamówień w zakładzie oraz
- IP20_Metal – eliminacja mocowania detalu na trzech różnych maszynach.

Pomysł na IP19_Metal powstał wskutek refleksji R12_Metal nad sposobem własnej pracy, którą wyraził w jednym pytaniu:

„I pomyślałem »A może by to inaczej zrobić?«” (R12_Metal, Poz. 132).

Po akceptacji IP19_Metal przez bezpośredniego przełożonego R12_Metal skupił się na pracy koncepcyjnej, która częściowo odbywała się poza miejscem pracy, w przestrzeni osobistej. Jak relacjonował R12_Metal:

„(...) zdarzało mi się na przykład w domu będąc, coś mi się przypominało, ja sobie zapisywałem to i później w pracy wiadomo, umysł ludzki działa tak, że no czasami można myśleć o czymś innym, a... taki problem, który nie potrafi się rozwiązać i nagle przychodzi coś do głowy” (R12_Metal, Poz. 146–147).

Mając gotowy projekt koncepcyjny IP19_Metal, R12_Metal pracował nad jej wdrażaniem w sposób sekwencyjny, ale nie ciągły. Oznacza to, że R12_Metal wykonywał pracę stopniowo, wracając do niej w tzw. chwilach wolnych, czyli po wywiązaniu się z codziennych obowiązków. R12_Metal opisał ten sposób pracy następująco:

„(...) nie robiłem tego tak, że stanąłem przy maszynie i od początku do końca, tylko zajęło mi to, żeby nie skłamać, ale dwa, trzy miesiące (...) Bo to robiłem, jak specyfika pracy tego wymaga, że akurat tego dnia miałem wolniejszy dzień, miałem trochę czasu (...) To poszedłem, zająłem się. Innym razem jakiś pomysł mi przyszedł do głowy, to raczej było na zasadzie robienia z doskoku” (R12_Metal, Poz. 134–138).

³³ Z powodu mało sformalizowanej ścieżki transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną zdecydowano się na inny układ informacji w niniejszym podrozdziale, w porównaniu do analogicznych podrozdziałów dla Firmy Farmaceutyk i dla Firmy Łącze.

Za kluczowe działania we wdrażaniu IP19_Metal R12_Metal uznał stopniowe nadbudowywanie nowych elementów lub funkcjonalności, aż do osiągnięcia zadowalającego efektu. R12_Metal zrekonstruował ten proces następująco:

„I to było raczej na zasadzie zrobienia jednej rzeczy i dokładania do tego, i w którymś momencie, można powiedzieć my wszyscy, których to dotyczyło na tym etapie produkcyjnym, czyli mistrz, ja, i reszta współpracowników na tej maszynie, stwierdziliśmy, że to nam wystarcza do tego, co zazwyczaj na co dzień robimy” (R12_Metal, Poz. 132).

Z kolei na etapie wdrażania IP20_Metal, R12_Metal działał tak, aby nie zakłócać już funkcjonujących procesów produkcyjnych. Taki sposób działania wynikał z konieczności obsługi napływających zamówień o określonych terminach realizacji. R12_Metal nie mógł zatrzymać linii produkcyjnej, aby wdrażać IP20_Metal. Opisując ten proces, R12_Metal wspominał:

„(...) (...) To też nie było tak, że musieliśmy coś zrobić, bo staliśmy pod ścianą. (...) Tylko ja to też robiłem raczej na podobnej zasadzie, jak ten poprzedni pomysł [IP19_Metal – przyp. aut.], że po prostu na spokojnie analizowałem, kiedy miałem czas, bo wiadomo, w tym czasie na tej maszynie inną produkcję wykonywałem. Ale mówię, na zasadzie, kiedy była chwila, jakaś luźniejsza, czy chwila wolna, wtedy w tym kierunku działałem (...)” (R12_Metal, Poz. 188–192).

Opisana powyżej metoda stopniowych bieżących modyfikacji sprawdziła się we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej w Firmie Metal. R12_Metal wskazał jednak, że nie została ona skodyfikowana. Brak skodyfikowanej wiedzy uniemożliwiał innym uczestnikom dokładne odtworzenie sekwencji działań w Innowacji Pracowniczej już umocowanej w Rutynę Organizacyjną. Jak opisał R12_Metal:

„(...) w tym momencie, gdyby się coś pojawiło, to pierwszy problem byłby taki, że musiałbym sobie przypomnieć, co ja w ogóle tam [we wdrażaniu IP20_Metal – przyp. aut.] zrobiłem (...)” (R12_Metal, Poz. 140).

5.3.4. Tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej – czynniki warunkujące w Programie IP-Metal

W podrozdziałach 5.3.4 oraz 5.3.5. zaprezentowałam czynniki determinujące proces Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, uwzględniając charakter Innowacji Pracowniczych funkcjonujących w Firmie Metal. Analogicznie do poprzednich analizowanych Programów Innowacji dokonałam klasyfikacji czynników według dwóch zasadniczych etapów transformacji: (1) tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej (podrozdział 5.3.4) oraz (2) jej umocowaniu w Rutynę Organizacyjną (podrozdział 5.3.5). Wszystkie czynniki rozdzieliłam na te odnoszące się do poszczególnych faz Transformacji, grupując je według ich charakteru. W pierwszej kolejności zaprezentowałam czynniki wspierające (podrozdziały 5.3.4.1 oraz 5.3.5.1), w drugiej – utrudniające (podrozdziały 5.3.4.2 oraz 5.3.5.2).

5.3.4.1. Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej

Najistotniejszym wsparciem tworzenia Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal okazało się wsparcie odgórne, wyrażające się jako przyzwolenie dla pracowników na realizację innowacji. To przyzwolenie dotyczyło przede wszystkim czasu poświęcanego przez pracownika na pomysły. Czas był wskazywany przez rozmówców jako kluczowy czynnik dla produkcji i obsługi zamówień

klientów (jak ujął to R15_Metal: „robota goni robotę”). Oszczędność czasu była więc najbardziej pożądanym efektem wdrożonych IP. Czas pojawiał się też w kontekście tworzenia jako dylemat między podziałem go na codzienne zadania a opracowywanie pomysłu.

Z wypowiedzi rozmówców wynikało, że owo wsparcie odgórne oznaczało dla nich osobiste zaangażowanie zarządu Firmy Metal w ułatwianie procesów Innowacji Pracowniczej. Z perspektywy osób zarządzających firmą ważne było z kolei, aby pracownicy rozumieli i realizowali strategiczne cele i plany Firmy Metal. Jeśli ten warunek był spełniony, zarząd przedsiębiorstwa przyjmował, że procesy wewnętrzne działały zgodnie z oczekiwaniami. Efekty procesów podlegały ocenie i weryfikacji, a wsparcie zarządu w kwestii Innowacji Pracowniczych miało raczej charakter utylitarnej, wyrażający się w podporządkowaniu Innowacji Pracowniczych wynikom przedsiębiorstwa.

Trzeci aspekt wsparcia miał miejsce w bezpośredniej relacji pracownik–przełożony i dotyczył sytuacji zgłoszenia pomysłu IP przełożonemu. R16_Metal opisał to tak:

„(...) zawsze mogę iść i powiedzieć, że jest taki pomysł. (...) Nikt jeszcze mi nie powiedział, że »nie, nie da się, nie zrobimy, bo nie ma pieniędzy«, bo nie ma, nie wiem, czego... czasu. Zawsze to wsparcie było” (R16_Metal, Poz. 109–114).

Decydujące w tej sytuacji były więc otwartość przełożonego i gotowość do wysłuchania i rozważenia pomysłu. Otwartość do wysłuchania nie oznaczała jednak, że przełożony automatycznie akceptował pomysł pracownika. Jak wskazał R16_Metal, pomysły były różne – mniej lub bardziej wykonalne lub nawet oceniane na pierwszy rzut oka jako mało realne. Jeden z rozmówców wskazał też, że pracownik mógł liczyć na wsparcie pomysłu przez przełożonego, jeśli miał z nim dobrą relację. Ta relacja mogła wynikać z doświadczenia i wiedzy pracownika, a także z jego miejsca w hierarchii Firmy Metal. Jeśli pracownik oceniał, że jego pozycja w relacji z przełożonym była słaba, nie był przekonany do zgłaszania mu pomysłu. To podejście wyraził R14_Metal słowami:

„nie wiem, czy mam na tyle siłę przebicia, żeby sprzedać ten pomysł szefostwu” (R14_Metal, Poz. 195).

Tworzeniu Innowacji Pracowniczej sprzyjał komfort psychiczny jej inicjatora, rozumiany jako spokój do pracy, o czym opowiedzieli R12_Metal i R15_Metal. Uwolnienie się od presji czasu związanej z bieżącą pracą pomagało inicjatorom skoncentrować się nad opracowaniem koncepcji oraz rozwiązania praktycznego. Komfort psychiczny do pracy nad pomysłami oznaczał jednak dla rozmówców pracę w warunkach domowych, poza godzinami pracy w zakładzie. Tę pracę wykonywali oni dobrowolnie i była ona nieodpłatna.

Tabela 5.20. Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal

Czynnik wspierający tworzenie	Rozmówcy
wsparcie odgórne	R16_Metal, R17_Metal
działanie bez presji czasu	R12_Metal, R15_Metal
ciągłe szukanie rozwiązania	R13_Metal
siła przebicia wobec szefostwa	R14_Metal

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów

Jako wsparcie w tworzeniu Innowacji Pracowniczej identyfikowano pewne cechy osobowościowe, szczególnie chęć pracownika do stałego poszukiwania ulepszeń. Ten aspekt przywołał R13_Metal w kontekście swojej pracy nad IP29_Metal:

„(...) długo w systemie informatycznym naszym, programie szukałem pola, komórki, gdzie można by taką informację wprowadzać (...)” (R13_Metal, Poz. 247).

„Troszkę poszperałem, troszkę poszukałem i znalazłem taką komórkę, która była polem alfanumerycznym, czyli pozwalała wprowadzać zarówno cyfry, jak i litery, z której korzystała bardzo mała część pracowników” (R13_Metal, Poz. 255).

W tabeli 5.20 przedstawiłam podsumowanie czynników ułatwiających tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal.

Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal

Współpraca była najważniejszym – zdaniem rozmówców – wsparciem we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej. Współpracę rozumiano jako wzajemne wsparcie pracowników, choć była ona rozpatrywana przez różne perspektywy. Z jednej strony, R15_Metal opisał ogólną ideę współpracy za pomocą metafory boiska piłkarskiego i grania do jednej bramki. Z drugiej strony, współpraca przejawiała się także w pomocy merytorycznej pracowników z konkretnych działów lub stanowisk we wdrażaniu danej innowacji. Taka sytuacja spotkała R15_Metal, gdy do wdrożenia potrzebował pomocy elektryka oraz operatorów frezarki.

Motywacją do współpracy były dla pracowników własne określone korzyści, jak np. lepsza atmosfera pracy w firmie. W wypowiedziach R15_Metal pojawiła się też perspektywa potencjalnej korzyści finansowej wskutek wdrożonej Innowacji Pracowniczej³⁴. R15_Metal opisał współpracę w tym kontekście tak:

„(...) można jednemu pomóc, drugiemu pomóc, no, nie robić sobie, tam kopać dołków, bo... Bo to jest jedna firma, im więcej zarobimy, wiadomo, że tam może prezes się kiedyś tam podzieli (...)” (R15_Metal, Poz. 413–415).

Doświadczenie pracowników zostało wymienione także jako czynnik wzmacniający współpracę między pracownikami we wdrażaniu. Zauważył to R16_Metal:

„Sprawnie u nas w firmie, przynajmniej, sprawnie mi, mi osobiście, współpracuje się z osobami doświadczonymi (...) które wiedzą, po co robią, i dlaczego to robią. I jeżeli jest jakiegokolwiek wprowadzenie nowego, i spokojnie im się wytłumaczy, racjonalnie, wszystko, od początku do końca, jakie mają być zasady działania, i w czym ma to pomóc, to tacy ludzie potrafią się przekonać do tego. To jest bardzo szybko, można powiedzieć, jest wdrażane” (R16_Metal, Poz. 205–211).

W kontekście współpracy we wdrażaniu ważną rolę odgrywały bieżące konsultacje z szefem oraz ze współpracownikami. Odbywało się to w sposób, który R12_Metal opisał na podstawie wdrażania IP19-Metal:

„(...) rozmowa czy z przełożonym, czy z kolegami na ten temat, też na bieżąco ześmy dyskutowali... Też nie mówię, że pomysł [chodzi o pomysł na sposób wdrażania – przyp. aut.] w stu procentach był mój, bo wiadomo, to zazwyczaj się sprowadza się do tego, że jeden pomyśli o tym, drugi o tym, no i wszystko to wychodziło i się złączyło w jedną całość (...)” (R12_Metal, Poz. 178–180).

Ciągły i przyrostowy sposób wdrażania, polegający np. na dodawaniu kolejnych funkcjonalności w maszynie, wspierał wdrażanie. Z jednej strony, taki sposób pracy nie zakłócał przebiegu głównych procesów produkcyjnych w Firmie Metal, z drugiej zaś, odbywało się to bez presji czasu dla osoby wdrażającej oraz jej współpracowników. R12_Metal połączył ten sposób pracy i brak presji czasowej w swojej wypowiedzi:

³⁴ Potencjalna perspektywa korzyści oznacza, że taka sytuacja nie wystąpiła, ale rozmówca wskazuje i liczy na taką możliwość.

„(...) to też nie było na zasadzie, że »rzuć wszystko, co robisz i zrób dla mnie«, tylko, jak coś od tej osoby chciałem, ale zrobił mi to jutro czy za tydzień, to też nie stałem pod ścianą z tym. (...) ...Tylko to raczej było na zasadzie, żeby się dopasować do produkcji i jak najmniej wszystko tu dezorganizować (...)” (R12_Metal, Poz. 196–198).

Jako kolejny czynnik sprzyjający wdrażaniu Innowacji Pracowniczej rozmówcy wskazali korzyści własne. Korzyści te dotyczyły dwóch grup: decydenta oraz pracowników objętych zmianą wskutek wdrożenia. W przypadku decydenta pozytywne przekonanie o korzyściach z wdrożenia przekładało się na szybkość decyzji, np. o zakupie urządzenia (jak w przypadku IP27_Metal). Jednocześnie pracownicy objęci zmianą wskutek Innowacji Pracowniczej również oceniali ją pod kątem własnych korzyści. Nie zawsze te korzyści wiązały się bezpośrednio z samym wykonywaniem czynności, ponieważ korzyścią mogła być większa ilość czasu, który pracownicy poświęcali na wymianę informacji. O takim skutku opowiedział R13_Metal, opisując IP28-Metal (digitalizację dokumentów związanych ze zleceniem produkcyjnym):

„Sami widzieli korzyści dla siebie i uważali, że jeżeli oni korzystają, ktoś inny skorzysta, to będziemy mieli więcej czasu na inne rzeczy, na inne sprawy, dla siebie będziemy mieli więcej czasu, żeby wymienić się jakimiś informacjami. (...)” (R12_Metal, Poz. 211).

Warto odnotować jeszcze cztery czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej, o których opowiedzieli rozmówcy z Firmy Metal. Wątki te pojawiły się jako pojedyncze wzmianki rozmówców, mogły mieć więc mniejsze znaczenie jako czynniki wspierające wdrażanie. R12_Metal wspominał o umiejętności zarządzania zadaniami w czasie. Jako pomocną metodę rozmówca ten wskazał podział zadań na dwa obszary: pracy bieżącej oraz pracy nad wdrożeniami. Następnie R12_Metal opowiedział o optymalizacji czasu przeznaczanego na każdy obszar:

„(...) będąc w pracy, też nie jestem tylko tym zajęty [wdrażaniem IP – przyp. aut.], tylko też inni coś ode mnie wymagają. To też dzieliłem to wszystko [zadania bieżące oraz wdrażanie – przyp. aut.], żeby w miarę to [wdrożenie IP – przyp. aut.] sprawnie wykonać (...)” (R12_Metal, Poz. 228).

Innym wspomnianym czynnikiem wspierającym wdrażanie IP było docenianie pracowników za eksperymentowanie, które wiązało się z dużą niepewnością. Własne zasoby IT wskazano jako kolejny czynnik przyspieszający wdrażanie IP (jak w przypadku IP28-Metal). Wreszcie, niski stopień trudności sprzyjał sprawniejszemu wdrażaniu IP.

W tabeli 5.21 przedstawiłam podsumowanie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal.

Tabela 5.21. Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal

Czynnik wspierający wdrażanie	Rozmówcy
współpraca	R12_Metal, R13_Metal, R15_Metal R16_Metal
przyrostowy charakter wdrażania	R12_Metal, R15_Metal
percepcja korzyści własnych	R13_Metal, R14_Metal
zarządzanie swoją pracą	R12_Metal
docenianie pracowników przez kierownictwo	R17_Metal
własne zasoby	R13_Metal
niska trudność	R13_Metal

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

5.3.4.2. Czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Zestawienie czynników dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal wykazało dysproporcje w liczbie czynników o charakterze utrudnień. Większą liczbę czynników utrudniających przypisano do wdrażania niż do ich tworzenia.

Utrudnienia w tworzeniu Innowacji Pracowniczej

Rozmówcy wskazywali ludzkie przyzwyczajenia do określonego sposobu pracy jako czynnik w dużej mierze utrudniający tworzenie Innowacji Pracowniczej. Przyzwyczajenie traktowano jednak jako naturalną cechę ludzi, a co za tym idzie – jako element nieunikniony w organizacji. Naturę przyzwyczajenia R16_Metal opisał tymi słowami:

„(...) ludzie się przyzwyczajają do tego, do codzienności, tak jak się przyzwyczajają do tego, że wstają codziennie rano do pracy, tak samo i, i, w pracy, tak było jest i będzie, i tak jest łatwiej powiedzieć, niż pomyśleć troszkę nad czymś nowym, może, może coś ulepszyć, może urozmaicić (...)” (R16_Metal, Poz. 89–93).

Brak czasu okazał się kolejnym utrudnieniem w tworzeniu IP. R15_Metal nawiązał do braku czasu w kontekście ilości bieżącej pracy do wykonania. Taka sytuacja nie dawała pracownikom przestrzeni na refleksję nad możliwymi ulepszeniami własnej pracy. R15_Metal zobrazował to następująco:

„I czasami nie ma czasu się zastanowić, czy można szybciej to zrobić. Bo ta robota idzie, już trzeba iść do następnej, ta osoba wykonuje, robi daną czynność, wychodzi i idzie (...) Ale, jest taki problem w tym temacie, że nie ma kto przeanalizować, czy faktycznie można szybciej zrobić, czy, no, zostanie na tym pułapie i koniec (...)” (R15_Metal, Poz. 471).

Rozmówcy wspominali jednak, że przełożeni nie oceniali pozytywnie sytuacji, w której pracownicy regularnie poświęcali swój czas pracy na poszukiwanie Innowacji Pracowniczej. Mimo chęci do tworzenia innowacji jeden z rozmówców wyraźnie zaakcentował odczuwany przez siebie brak przyzwolenia przełożonego na wygospodarowanie czasu w celu tworzenia Innowacji Pracowniczej.

W tabeli 5.22 przedstawiłam podsumowanie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal.

Tabela 5.22. Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal

Czynnik utrudniający tworzenie IP	Rozmówcy
siła przyzwyczajenia pracowników	1 R16_Metal
wyższy priorytet bieżących zadań	R15_Metal
brak wsparcia odgórnego	R15_Metal

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Utrudnienia we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal

Za największe wyzwanie we wdrażaniu badań rozmówcy uznali zmianę przyzwyczajeń ludzkich. Opisane przez nich przyzwyczajenia pracowników miały jednak nieco inne znaczenie dla wdrażania niż dla tworzenia Innowacji Pracowniczej. Przyzwyczajenia we wdrażaniu skutkowały oporem ludzi przed działaniami, a w tworzeniu – niechęcią do dyskusji nad koncepcją Innowacji

Pracowniczej. Te różnice można przypisać temu, że w fazie wdrażania pracownicy odczuwali zmiany bezpośrednio, gdyż dotyczyły one ich sposobów pracy. W fazie tworzenia koncepcje były dopiero rozważane i pracownicy nie odczuwali bezpośrednio ich oddziaływania.

Okazało się także, że w przyzwyczajaniu kryły się różne wymiary. Pierwszym z nich było naturalne przywiązanie pracownika do określonych sposobów wykonywania czynności. Sposoby te miałyby być zmienione wskutek Innowacji Pracowniczej, dlatego sama zmiana budziła opór pracowników. To zjawisko ukazała wypowiedź, przytoczona przez R17_Metal w formie dialogu między pracownikiem a przełożonym:

„(...) jeżeli się to [daną czynność, która ma być zmieniona – przyp. aut.] przez ileś lat robiło w jakimś cyklu, to ciężko się przestawić (...), bo »Do tej pory tak to robiłam (...). Jak to mam robić?«, »Jeszcze nie wiem, musimy to razem wymyślić«. To rodzi opór: »Ja mam to wymyśleć? Ja potrzebuję konkretnej instrukcji!«” (R17_Metal, Poz. 368–374).

R17_Metal przytoczył własny przykład, aby opisać trudną adaptację do nowego środowiska pracy wskutek IP22-Metal (organizacja autonomicznych zespołów przypisanych do klientów). Rozmówca opowiedział o swoich trudnościach związanych ze zmianą miejsca pracy, które oznaczały dla niego przeniesienie z osobnego pokoju do przestrzeni współdzielonej z innymi pracownikami. Ta zmiana była dla niego problematyczna ze względu na dotychczasowy komfort pracy w cichej przestrzeni, oddzielonej od innych.

Druga strona medalu przyzwyczajień pracowników wiązała się trudnościami w przekonaniu ludzi do wdrażania Innowacji Pracowniczej. Tych trudności doświadczała przełożeni w stosunku do swoich pracowników. Zwrócił na to uwagę R14_Metal, opowiadając o sytuacji, w której pracownicy nie dowierzali przełożonemu, że zmiana będzie dla nich korzystna.

Ze względu na specyfikę Firmy Metal jako firmy produkcyjnej jedną z przeszkód we wdrażaniu okazał się brak odpowiedniego urządzenia, które należało kupić od zewnętrznego dostawcy. Przykład ten opisano na podstawie IP26-Metal, która miała rozwiązać problem chłodzenia wykrojnika. Wdrożenie IP26-Metal opóźniło się o ponad dwa lata, choć barierą nie był koszt samego urządzenia. Z wypowiedzi inicjatora IP26-Metal wynikało, że opóźnienie mogło być efektem negatywnego nastawienia pracowników innego działu, którzy traktowali zmianę wskutek IP26-Metal jako wchodzenie w ich obszar kompetencji. Dowiedziawszy się o opóźnieniu, bezpośredni przełożony inicjatora zachęcił go do działań, które ostatecznie poskutkowały zakupem potrzebnego urządzenia. Sama instalacja oraz uruchomienie urządzenia zostały przeprowadzone sprawnie, więc kwestie techniczne również nie stanowiły bariery wdrożenia. Bariera okazała się nieprzychylnie nastawienie pracowników innego działu, którzy nie opierali swojej oceny na faktach. Ich opór stanowił raczej próbę zaznaczenia lub obrony własnej pozycji w firmie.

Omawiając czynniki utrudniające wdrażanie w Programie IP-Metal, należy wspomnieć o odczuciach ludzkich, a ściślej mówiąc – o ludzkiej zazdrości. Choć wydawałoby się, że biznes stara się dystansować od emocji i koncentrować na racjonalnych decyzjach, R15_Metal opowiedział o sytuacjach, w których:

„(...) osoba jedna czy tam dwie osoby nie przepchną paru rzeczy, bo są zazdrosne, że one tego nie wymyśliły, że one tego nie wprowadziły. (...) To jest żenujące, bo gramy do jednej piłki, do jednej drużyny, do jednej bramki” (R15_Metal, Poz. 395–401).

Sama zazdrość była zapewne skutkiem zjawisk, które nie były widoczne w wypowiedziach rozmówców, a które mogły postawać w głębszych warstwach firmy. Trudno było jednoznacznie wskazać motywacje pracowników w takich sytuacjach.

R17_Metal zwrócił uwagę, że do osłabienia wdrożenia Innowacji Pracowniczej przyczyniał się również brak udziału inicjatora pomysłu w jego realizacji. Rozmówca opisywał tę sytuację na przykładzie IP21-METAL (zmiana identyfikacji braków w produkcji przed wysyłką do klienta):

„(...) jeżeli ktoś sam coś inicjuje i to wie, (...) łatwiej mu jest to utrzymywać, natomiast widzę, że trochę to [wdrażanie IP- przyp. aut.] się rozmywa (...)” (R17_Metal, Poz. 180).

W zestawieniu czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal, znalazły się też:

- duży zasięg zmian – Innowacja Pracownicza o dużym zasięgu wymagała więcej wysiłku i budziła większy opór wśród pracowników,
- brak wsparcia współpracowników,
- outsourcing usług informatycznych (IT) – outsourcing usług wiązał się brakiem wpływu ze strony pracowników na czas wykonania zadań przez firmę zewnętrzną,
- brak instrukcji w procesie wdrażania – R17_Metal opowiedział, że pracownicy potrzebowali wskazówek we wdrażaniu. Nie było to możliwe, ponieważ wdrażanie wiązało się z nowym sposobem pracy, który nie był praktykowany w czasie wdrażania. Pracownicy musieli określić na nowo sposoby realizacji zadań, zgodne z wdrożoną Innowacją Pracowniczą.

W tabeli 5.23 przedstawiłam podsumowanie czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal.

Tabela 5.23. Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal

Czynnik utrudniający wdrażanie IP	Rozmówca
zmiana przyzwyczajeń	R14_Metal, R17_Metal
brak urzędnika	R15_Metal
duży zasięg zmian	R16_Metal
brak instrukcji wykonania	R17_Metal
outsourcing IT	R17_Metal
brak inicjatora we wdrażaniu IP	R17_Metal
brak wsparcia współpracowników	R15_Metal
zazdrość	R15_Metal

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

5.3.5. Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – czynniki warunkujące

Podobnie, jak dla faz tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej w poniższym podrozdziale wskazałam czynniki wspierające oraz utrudniające dla fazy umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W Firmie Metal wystąpiło kilka czynników warunkujących fazę Umocowania, które są warte omówienia.

5.3.5.1. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Najbardziej wspierającymi czynnikami dla umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal okazały się efekty zmian wskutek wdrożonych Innowacji

Pracowniczych. Efekty te odnotowywano w dwóch wymiarach: 1) mierzalnym oraz 2) bezpośrednio odczuwanym przez pracowników. Efekty mierzono, porównując wyniki (wskaźniki liczbowe) dla stanu przed i po wdrożeniu. Realne liczby najlepiej przekonywały pracowników, że wdrożona IP poprawiła sytuację, np. efektywność procesów. Każdy pracownik odczuwał jednak efekty wdrożonej innowacji na poziomie indywidualnym, w postaci szybszej realizacji dotychczasowych zadań w swojej codziennej pracy. Oba rodzaje efektów przyczyniały się do umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Przyzwyczajenia pracowników do danego sposobu pracy (utrudniające wdrażanie) wskazano z kolei jako wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Wskutek wdrożonej innowacji pracownicy wykształcali nowe przyzwyczajenie – ten mechanizm działał jako umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. To zjawisko naświetlił R13_Metal, opowiadając o IP29-METAL (usprawnienie procesów wysyłkowych z magazynu):

„Przyzwyczailiśmy się do tego [wdrożonej IP29-METAL – przyp. aut.], dzisiaj jest to standardem (...), każda informacja się tam znajduje (...)” (R13_Metal, Poz. 275).

Nowe przyzwyczajenie powstawało u pracowników w procesie samodzielnego wykonywania zadania, zgodnie z nowym sposobem wskutek wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Zdaniem rozmówców umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną było możliwe dzięki bezpośredniemu doświadczeniu przez pracownika nowego sposobu pracy. Samo przeszkolenie pracownika lub instruktaż nie wystarczyły, aby pracownik zapamiętał wykonywanie czynności i wykonywał ją w powtarzalny sposób. R12_Metal scharakteryzował umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną proces następująco:

„(...) z takiego my tu założenia wychodzimy, że jak się komuś coś pokaże, jakąś czynność, a on jej nie zrobi sam, to jej nigdy nie zapamięta tak naprawdę. Trzeba samemu coś zrobić, nawet wykonywać dziesięć razy dłużej, ale jednak zostaje, prawda, inaczej w pamięci, niż jak ktoś po prostu coś powie »zrób to, tamto i tamto« (...)” (R12_Metal, Poz. 260).

W jednej z wdrożonych Innowacji Pracowniczych uznano, że sposobem na umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną będzie pewien margines dowolności w wykonywaniu czynności. Dowolność ta odnosiła się do stopnia zgodności elementów wdrożonej innowacji w pracy własnej i dotyczyła tylko IP22-METAL (organizacja zespołów autonomicznych przypisanych do klientów). Tę kwestię R17_Metal przedstawił tak:

„W obrębie tego systemu (...) nie wiążemy ludzi [pracowników objętych INN22-METAL – przyp. aut.], że »wszyscy musicie mieć takie same karteczki (...) ...tylko dopasujecie to do siebie, żeby to wam służyło, żebyście wy uzyskiwali z tego jak najwięcej informacji istotnych dla was« (...)” (R17_Metal, Poz. 334–336).

We wszystkich pozostałych (poza IP22-METAL) przykładach wdrożonych Innowacji Pracowniczych nie wspomniano o jakimkolwiek marginesie dowolności. IP22-METAL dotyczyła organizacji pracy obsługi klienta i nie była uwarunkowana czynnikami produkcyjnymi. Można więc założyć, że w przypadku IP związanych ściślej z procesami produkcyjnymi nie było miejsca na opisaną powyżej dowolność.

W procesie umocowywania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną ważną rolę odgrywała osoba, która wdrażała daną innowację. Taka osoba stawała się źródłem wiedzy o wdrożonej innowacji i wsparciem w sytuacji, gdy pracownicy mieli trudności z samodzielnym wykonaniem zadań zgodnie z wdrożoną innowacją. W Firmie Metal funkcję osoby wspierającej pracowników w stosowaniu wdrożonej Innowacji Pracowniczej pełnił m.in. R15_Metal, który opowiadał o niej następująco:

„Jak coś nie idzie, wołają [pracownicy objęci wdrożoną IP – przyp. aut.] mnie, ja to poprawię po swoim, ale to nie jest tak, że zostawiam to [wiedzę na temat wdrożonej Innowacji Pracowniczej – przyp. aut.] sobie. Tłumaczę, mówię, »to tak ma być, tak ma być«, jednej, drugiej, trzeciej osobie. Ja nie jestem taki, że zostawiam dla siebie wszystko, że »co to nie ja«, że ja tylko wiem (...)” (R15_Metal, Poz. 109).

Z wypowiedzi R15_Metal wynikało, że osoba wdrażająca i wspierająca pracowników wiedzą na temat danej Innowacji Pracowniczej, była zwykle otwarta na dzielenie się informacjami oraz swoim doświadczeniem.

Pracownicy doświadczający problemów w stosowaniu wdrożonej Innowacji Pracowniczej jako Rutyny Organizacyjnej mogli skorzystać także z dwóch innych źródeł wsparcia (innych niż wspomniana wyżej osoba wdrażająca daną innowację). Po pierwsze, do dyspozycji pracowników były wytyczne dotyczące nowego sposobu pracy, opracowane przez zespoły odpowiedzialne za dany obszar w Firmie Metal. R17_Metal opisał wsparcie dla pracowników magazynu w postaci klasyfikacji wyrobów:

„(...) jeżeli już tutaj doszło do klasyfikacji tych wyrobów na te wyroby, które są do sprzedania, te, które są do zełomowania, no to z tym nie było problemu (...), żeby były umiejscowione na magazynie albo, albo do złomu cięte powiedzmy” (R17_Metal, Poz. 188–189).

Drugie źródło wsparcia w umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną stanowili bardziej doświadczeni członkowie zespołu, o czym wspominał R17_Metal:

„(...) czy z nadzoru produkcji, czy brygadzisty, czy mistrza, czy też właśnie kierownictwa produkcji, czy też działu kontroli jakości, także tutaj w zależności od dostępności. Wiadomo, że tam nikt nie biega, tylko zdarza się właśnie, żeby to źle nie zabrzmiało... w przypadku wątpliwości, to pracownik szuka najbardziej dostępnej osoby (...)” (R17_Metal, Poz. 150–154).

Tabela 5.24. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal

Czynnik wspierający umocowanie	Rozmówca
widoczne efekty zmiany	R13_Metal, R16_Metal R17_Metal
efekt przyzwyczajenia	R13_Metal, R17_Metal
samodzielne wykonywanie czynności	R12_Metal, R17_Metal
wsparcie osób z doświadczeniem	R15_Metal
wytyczne do nowego sposobu pracy	R17_Metal

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Ciekawym czynnikiem, zauważonym przez jednego z rozmówców, wydała mi się postawa pracownika uczącego się stosowania wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Postawa ta wyrażała się w cierpliwości i wyrozumiałości pracownika wobec siebie. Ze względu na interesujący charakter tego czynnika zdecydowano się opisać go obszerniej. Na początku pracy zgodnie z wdrożoną innowacją, pracownik odczuwał niejednokrotnie napięcie i frustrację, wynikającą z konieczności nauczenia się nowego sposobu pracy. Źródłem tego napięcia było dla pracownika porównywanie czasu wykonania czynności sprzed wdrożenia innowacji oraz po jej wdrożeniu. W tej sytuacji pracownik mógł stosować różne metody redukcji napięcia. R17_Metal wskazał metodę, która pozwalała mu lepiej radzić sobie z trudną sytuacją adaptacji wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Rozmówca opowiedział o tym tak:

„(...) trzeba mieć dużo cierpliwości i takiego zrozumienia (...) Nawet po sobie widzę, że często przyzwyczajenie jest tak silne, że człowiek mimo chęci nie jest w stanie czegoś, przynajmniej początkowo, zrobić w inny sposób, bo to też generuje czas (...)” (R17_Metal, Poz. 376–379).

Tabela 5.24 przedstawia podsumowanie czynników ułatwiających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Metal.

5.3.5.2. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Celem umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jest to, aby pracownicy sprawnie wykonywali czynności w codziennej praktyce pracy. Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wymaga jednak czasu.

Tuż po wdrożeniu pracownicy potrzebowali tego czasu, aby nauczyć się nowego sposobu pracy. Proces nabywania doświadczenia przez uczenie się wdrożonej Innowacji Pracowniczej wskazywano w Programie IP-Metal jako czynnik utrudniający umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Z perspektywy osób zarządzających zespołem pracowników (np. mistrzów czy brygadzystów) na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną potrzebna była dodatkowa praca związana z kontrolą podwładnych. Kontrola ta dotyczyła stosowania przez pracowników wdrożonej innowacji i była wskazywana jako czynnik utrudniający pracę przełożonym. Sytuacja kontroli powodowała u pracowników poczucie presji i dyskomfortu, o czym wspomniał R17_Metal:

„I zawsze te początkowe działania ludzie odbierają w ten sposób, że »ktoś tam nas chce kontrolować, więc coś robimy źle i zaraz zostaniemy za to ukarani«” (R17_Metal, Poz. 108–109).

Kolejnym utrudnieniem w umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną okazała się rotacja pracowników, na co zwrócił uwagę R15_Metal:

„Co miesiąc, co dwa miesiące kto inny siada na tym stanowisku, kto inny przychodzi, no to trzeba jednak jakąś instrukcję zrobić (...), bo później to jest takie irytujące, jedno i to samo tłumaczyć... Jednej osobie wytłumaczyć, ta osoba się zwolni, przychodzi następna, następnej tłumaczyć (...)” (R15_Metal, Poz. 167–169).

Zbyt duża rotacja pracowników w Firmie Metal zaburzała płynność procesów. Dla osób zarządzających zespołami skutkowałą koniecznością ciągłego szkolenia nowych pracowników i uciążliwością w postaci częstego przekazywania wiedzy. Jak wskazał R15_Metal, negatywną percepcję szkoleń można byłoby złagodzić, stosując nowoczesne narzędzia instruktażu, np. filmy wideo.

W tabeli 5.25 przestawiłam podsumowanie czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Metal.

Tabela 5.25. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal

Czynnik utrudniający umocowanie	Rozmówcy
nabycie doświadczenia w obsłudze	R16_Metal
dodatkowa praca związana z kontrolą podwładnych	R17_Metal
duża rotacja pracowników	R15_Metal

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W tabeli 5.26 zaprezentowałam zestawienie wszystkich czynników warunkujących poszczególne etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal. Najwięcej czynników warunkujących wystąpiło dla etapu wdrażania Innowacji Pracowniczej – po stronie zarówno ułatwień, jak i utrudnień. Etapy tworzenia Innowacji Pracowniczej i umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wykazały podobną liczbę czynników warunkujących po stronie nie tylko ułatwień, lecz także utrudnień.

Tabela 5.26. Czynniki warunkujące etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal

	Etap tworzenia	Etap wdrażania	Etap umocowania
Czynniki ułatwiające	wsparcie odgórne	współpraca	widoczne efekty zmiany
	działanie bez presji czasu	przyrostowy charakter wdrażania	efekt przyzwyczajenia
	ciągłe szukanie rozwiązania	percepcja własnych korzyści	wykonanie czynności samodzielnie przez pracownika
	siła przebiccia pracownika wobec szefostwa	zarządzanie swoją pracą	wsparcie osoby mającej wiedzę
		docenianie pracowników przez kierownictwo	wytyczne do nowego sposobu pracy
		własne zasoby	
		niska trudność	
Czynniki utrudniające	wyższy priorytet bieżących zadań	zmiana przyzwyczajzeń	nabycie doświadczenia w obsłudze
	brak wsparcia odgórnego	brak urzędzenia	dotatkowa praca – kontrola podwładnych
	siła przyzwyczajenia	duży zasięg zmian	rotacja pracowników
		brak instrukcji	
		outsourcing IT	
		brak inicjatora we wdrażaniu	
		brak wsparcia współpracowników	
	zazdrość		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Pierwszym wnioskiem, który nasunął się po analizie tabeli 5.26, jest widoczność czynnika wsparcia ludzkiego w każdej z faz Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Wsparcie to miało jednak różne znaczenie, w zależności od fazy. W fazie tworzenia wsparcie postrzegano jako przyzwolenie ze strony przełożonych i kierownictwa Firmy Metal na pracę koncepcyjną nad Innowacją Pracowniczą. W fazie wdrażania wsparcie odnosiło się do współdziałania z innymi pracownikami, co prowadziło do sprawnego wdrożenia. W fazie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną kluczowe było wsparcie pracownika mającego wiedzę merytoryczną dotyczącą wdrożonej Innowacji Pracowniczej. To wsparcie pomagało innym pracownikom stosować wdrożoną innowację w codziennych procesach pracy.

Drugi wniosek dotyczył różnego kierunku działania czynnika, który był wspólny dla różnych faz Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Na przykładzie przyzwyczajenia ludzkiego zauważono, że w fazie tworzenia i wdrażania miał on charakter utrudnienia, zaś w fazie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną pełnił funkcję mechanizmu utrwalającego wdrożoną innowację.

Po trzecie, w zestawieniu czynników warunkujących transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Firmie Metal zidentyfikowano czynnik wspólny dla etapów wdrażania i umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Tym czynnikiem były korzyści

własne dostrzegane przez decydentów (etap wdrażania) oraz pracowników (etap umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną) wskutek wdrożonej Innowacji Pracowniczej.

Po czwarte, na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną kluczowe okazały się czynniki związane z zasobami w Firmie Metal, czyli: urządzeniami, instrukcją, własnymi zasobami z obszaru IT czy dostępnością inicjatora.

Po piąte, na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną na znaczeniu zyskały czynniki na poziomie indywidualnym: uczenie się przez samodzielne wykonywanie pracy i utrwalanie nowego sposobu pracy jako przyzwyczajenia. W przypadku przełożonych utrudnieniem okazało się kontrolowanie podwładnych, ze względu na konieczność poświęcenia dodatkowego czasu pracy na działania kontrolne.

5.4. Program Innowacji Pracowniczych w Firmie Pieniądz

5.4.1. Kontekst Programu Innowacji Pracowniczych

Zmiany właścicielskie w Firmie Pieniądz i implikacje dla Programu Innowacji Pracowniczych

Dla zrozumienia kontekstu Programu Innowacji Pracowniczych w Firmie Pieniądz w pierwszej kolejności trzeba poznać historię jej obecności na rynku polskim. W czasie prowadzenia badań Firma Pieniądz rozpoczynała bowiem proces łączenia się z inną firmą z branży ubezpieczeniowej, która przejęła Firmę Pieniądz. Ze względu na okoliczność zmian właścicielskich oraz reorganizację zdecydowano się przybliżyć sylwetkę firmy przed jej przejęciem i wdrożeniem do nowej organizacji

Przez wiele lat udziałowcem Firmy Pieniądz był międzynarodowy podmiot z branży ubezpieczeniowej – nazwany na potrzeby tej monografii Grupą Pieniądz. Grupa Pieniądz pojawiła się na rynku polskim pod koniec 2006 roku. Głównym obszarem biznesu Grupy Pieniądz były ubezpieczenia komunikacyjne dla klientów indywidualnych, a sposobem działania – sprzedaż telefoniczna oraz internetowa. Dwa lata po rozpoczęciu działalności Grupy Pieniądz w Polsce powstała jej spółka dystrybucyjna. W 2015 r. w Grupie Pieniądz w Polsce przeprowadzono reorganizację w celu lepszej integracji spółek. Jedną ze spółek stanowiła Firma Pieniądz, która w 2020 r. została przejęta przez inną międzynarodową grupę ubezpieczeniową. Formalne włączenie Firmy Pieniądz do nowej grupy ubezpieczeniowej nastąpiło w 1 kwartale 2021 roku³⁵. Po przejęciu Firmy Pieniądz w całej grupie spółek pod marką nowego właściciela pracowało 2300 pracowników³⁶. W trakcie prowadzenia badań Firma Pieniądz nadal funkcjonowała pod poprzednią marką, stąd w niniejszej pracy w opisach zastosowano nazwę Firma Pieniądz.

Po formalnym połączeniu Firmy Pieniądz z firmą ją przejmującą nastąpiła integracja prawna oraz operacyjna obu podmiotów. Integracja ta trwała sześć miesięcy, co uznano za wyraz sprawnego przebiegu tego procesu³⁷, ponieważ wszystkie działania odbywały się w czasie pandemii oraz pracy zdalnej. Priorytetem stały się projekty integracyjne z zakresu IT, co miało implikacje dla innych projektów w Firmie Pieniądz, m.in. Programu Innowacji Pracowniczych. Dominacja procesów łączenia obu podmiotów oznaczała ograniczone możliwości angażowania zasobów IT w inne projekty. Z tego względu badani rozmówcy koncentrowali się na IP o charakterze usprawnień. Ten okres funkcjonowania opisał R18_Pieniądz:

³⁵ Formalne połączenie nastąpiło po wydaniu zgody Komisji Nadzoru Finansowego i wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego.

³⁶ Informacja ze strony internetowej nowego właściciela Firmy Pieniądz (dostęp: 5.03.2024). Niestety, nie udało się odnaleźć ogólnodostępnych informacji o liczbie pracowników Firmy Pieniądz przed połączeniem obu podmiotów.

³⁷ Na podstawie ogólnodostępnej w internecie notatki informującej o włączeniu Firmy Pieniądz do podmiotu przejmującego.

„Skupiliśmy się na usprawnieniach, które zależą od nas, czyli od decyzji naszych, od drobnych zmian, które nie są kosztowne. Od zmian w naszym zachowaniu, w naszym podejściu – w takich rzeczach, które są formalnościami, wymagającymi, zmiany dokumentu czy podjęcia decyzji i ogłoszenia nowego sposobu postępowania w jakimś zakresie” (R18_Pieniądz, Poz. 73).

Historia Programu Innowacji Pracowniczych w Firmie Pieniądz

Program Innowacji Pracowniczych (nazwany dalej Programem IP-Pieniądz) obejmował wyłącznie dział sprzedaży telefonicznej, zwany dalej działem Call Center Pieniądz. Ten aspekt odróżniał Program IP-Pieniądz od poprzednio opisanych programów (w Firmie Farmaceutyk, Łącze i Metal). Pomysły powstające w dziale Call Center Pieniądz dotyczyły samego działu i nie były skalowane w całej organizacji. Jednak w tworzeniu i wdrażaniu Innowacji Pracowniczej uczestniczyli nie tylko pracownicy wspomnianego działu – w ścieżce Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną pojawiły się także inne podmioty.

Program IP-Pieniądz został w całości i oddolnie stworzony przez pracowników działu Call Center Pieniądz. Było to możliwe ze względu na wcześniejsze doświadczenia pracowników działu w obszarze wdrażania usprawnień, co podkreślił pracownik działu, R18_Pieniądz:

„(...) lean, kaizen, usprawnienia w tym kształcie u nas w departamencie sprzedaży to była nasza własna inicjatywa. I jakby nasza własna potrzeba ubrania tego w taki program [Program IP-Pieniądz – przyp. aut.] nie działa w całej organizacji – działa tylko i wyłącznie w departamencie sprzedaży” (R18_Pieniądz, Poz. 77–79).

W momencie prowadzenia badań programem Program IP-Pieniądz było objętych około 100 osób pracujących w dziale Call Center Pieniądz. Charakter pracy w dziale silnie uwarunkował Program IP-Pieniądz, w kolejnych akapitach przybliżyłam specyfikę tej pracy.

Wartości organizacji oraz specyfika pracy a Program IP-Pieniądz

W kontekście Programu IP-Pieniądz ważne jest zrozumienie przyjętych w całej organizacji wartości oraz charakter jej relacji z klientami. Pozycję Firmy Pieniądz na rynku polskim budowano na dopasowaniu produktów do potrzeb klientów³⁸. W swojej misji przedsiębiorstwo mocno akcentowało orientację na klienta jako swoją kluczową wartość. Efekty tego podejścia uwidoczniły się w postaci przyznawanych Firmie Pieniądz nagród. W 2010 r. firma zdobyła pozycję laureata w segmencie ubezpieczeń samochodowych w uznanym na rynku polskim konkursie konsumenckim. Firma otrzymała także dwie nagrody za rok 2019, które były wyrazem jej przyjaznego podejścia do klientów³⁹. W kontekście owych nagród Firma Pieniądz eksponowała fakt, że były one efektem długoletniego funkcjonowania organizacji w duchu dbałości o zrozumiałe dla klientów produkty oraz szybką i przyjazną obsługę⁴⁰. Przyjazna obsługa była możliwa dzięki uproszczonym procesom zakupu produktu przez internet oraz rozwiązaniom wspomagającym: intuicyjnemu formularzowi kalkulacji składki czy danym o pojeździe wgrywanym bezpośrednio z bazy danych UFG.⁴¹ Przyjazne podejście do klientów wspierało sieć dystrybucji Firmy Pieniądz – także zewnętrznych pośredników (agentów czy brokerów ubezpieczeniowych). Empatyczne podejście do klienta okazało się szczególnie ważne w segmencie ubezpieczeń na życie.

Czas obsługi klienta pojawił się jako kluczowy wymiar jakości obsługi klienta, który oddziałuje na środowisko wewnętrzne w Firmie Pieniądz oraz na program IP jako element tego środowiska. Czas ujawnił się także jako główny czynnik konkurencji między podmiotami w branży

³⁸ Informacja pochodzi ze zarchiwizowanej strony Firmy Pieniądz – strona została zarchiwizowana 14 kwietnia 2020 r.

³⁹ Ze względu na anonimowy charakter badań, zdecydowano się nie podawać nazw konkursów.

⁴⁰ Wpis na stronie z informacją prasową na temat nagród pochodzi z 19.02.2020 roku.

⁴¹ UFG – Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny

ubezpieczeniowej i uwarunkowanie rynku, o czym napisano w portalu branżowym. „Obserwujemy na rynku swego rodzaju wyścig zbrojeń, w którym celem jest szybka i efektywna ścieżka likwidacyjna. Wiele firm stawia na robotyzację roszczeń, dzięki czemu proste roszczenia z ubezpieczeń grupowych wypłacane są nawet w ciągu kilku godzin, natomiast świadczenia z racji prostych uszczerbków na zdrowiu, takich jak zwichnięcia czy złamania, w ciągu 24 godzin od zgłoszenia” (Koczot, 2022).

Specyfiką pracy w dziale Call Center Pieniądz (w którym funkcjonuje Program IP-Pieniądz) było prowadzenie przez pracownika wielu rozmów telefonicznych z różnymi klientami w ciągu dnia. Jak ujął to R18_Pieniądz:

„(...) specyfika pracy naszych pracowników jest taka, że praktycznie cały czas rozmawiają przez telefon z klientem” (R18_Pieniądz, Poz. 121).

Rozmówcy wskazywali także na czas rozmowy jako podstawowy miernik efektywności pracy własnej pracowników działu Call Center Pieniądz. Obszernie opowiedział o tym R20_Pieniądz. W swojej wypowiedzi rozmówca zaakcentował wskazywany przez klientów brak czasu i wynikającą z niego niechęć do długich rozmów. R20_Pieniądz ujął to następująco:

„(...) u nas w dziale (...) bardzo liczy się czas, jeżeli chodzi o obsługę klienta. Jednak oprócz tego, że to [obsługa – przyp. aut.] ma być efektywne, to musi być też sprawne w miarę, żebyśmy mogli »załatwić« klientów, obsłużyć [ich – przyp. aut.] w miarę szybko. No i też, żeby klient się nie niecierpliwił. Dłuższy czas na rozmowę to nie zawsze, po pierwsze, ma [klient – przyp. aut.] tyle czasu (...) Więc, jeżeli proszę kogoś, żeby poświęcił mi siedem, osiem minut, to częściej zdarza się, że ktoś chce mi poświęcić ten czas, a nie na przykład piętnaście minut. No bo już tego czasu, wiadomo, nie chce się za bardzo każdemu poświęcać” (R20_Pieniądz, Poz. 33, Poz. 43–45).

Zdaniem R20_Pieniądz liczyło się też odczucie klienta, że czas rozmowy był adekwatny do jej treści. Dobre proporcje między czasem i treścią rozmowy uznawano za efektywność obsługi klienta.

„(...) ta rozmowa też musi być w miarę szybka i musi być (...) może nie tyle szybka, co ma być wszystko zawarte w niej to, co powinno być. Ma być przede wszystkim efektywna” (R20_Pieniądz, Poz. 43).

Czas pojawiał się także w kontekście optymalizacji pracy pracowników w dziale Call Center Pieniądz. Każdy pracownik musiał pogodzić w swojej codziennej pracy trzy różne aspekty: 1) realizację założonych wyników sprzedażowych, 2) przyjazną obsługę klientów oraz 3) zwiększanie sprzedaży ogółem. W pierwszym przypadku optymalizacja czasu rozmowy z klientami przekładała się na wyniki sprzedażowe oraz wynagrodzenie pracowników, o czym wspominał R18_Pieniądz:

„Stąd też ich [pracowników działu Call Center Pieniądz – przyp. aut.] wynagrodzenia, prowizje, są uzależnione od tego, ile sprzedadzą, ilu klientów obsłużą, jaką wartość sprzedaży dostarczają firmie, i każde takie oderwanie się od tej jakby docelowej swojej pracy, czyli sprzedaży, powoduje, że on [pracownik – przyp. aut.] traci czas, mówiąc dosłownie” (R18_Pieniądz, Poz. 123).

R18_Pieniądz posłużył się terminem potencjału sprzedażowego, aby wyrazić wagę ciągłego poszukiwania okazji do sprzedaży produktów Firmy Pieniądz:

„(...) kultura naszej pracy to, tak jak mówiłam, my jesteśmy ludźmi, którzy pracują w sprzedaży, i jak wiadomo, szukamy potencjału sprzedażowego” (R18_Pieniądz, Poz. 91).

Kolejnym czynnikiem o dużym znaczeniu w Program IP-Pieniądz były kwestie prawne. Kwestie te wynikały z zapisów ustawowych i przekładały się na pracę w Call Center Pieniądz. Jak ujął to R18_Pieniądz:

„(...) jako że pracujemy w branży finansowej, sprzedajemy ubezpieczenia, to tych części formalnych jest sporo w rozmowie doradcy” (R18_Pieniądz, Poz. 14).

Wymogów prawnych nie można było zignorować, lecz podlegały one modyfikacji.

Omówione przez rozmówców przykłady Innowacji Pracowniczej były uwarunkowane koniecznością pogodzenia trzech różnych celów w dziale Call Center Pieniądz: (1) zgodności z wymogami prawnymi w sprzedaży, (2) realizacji celów sprzedażowych, (3) utrzymania jakości obsługi klienta. Biorąc pod uwagę ograniczoną pulę czasu pracy, rozmówcy wskazywali ciągle szukanie Innowacji Pracowniczej i usprawnianie procesów jako duże wyzwanie. Z wypowiedzi pracowników działu Call Center Pieniądz wynikało też, że powyższe – specyficzne dla działu – czynniki pracy, miały znaczący wpływ na kształt Program IP-Pieniądz i innowacji powstających w jego ramach.

5.4.2. Program IP-Pieniądz – kluczowe aspekty

Aspekty warunkujące Program IP-Pieniądz

Historia Programu IP-Pieniądz zaczęła się od niesformalizowanych działań pracowników działu Call Center Pieniądz. R19_Pieniądz wspominał, że zgłaszanie usprawnień istniało w dziale Call Center Pieniądz jeszcze przed uruchomieniem Programu IP-Pieniądz. Pracownicy czuli potrzebę usprawniania, co wynikało z ich sposobu myślenia i działania. Usprawnienia miały być szybkie i proste do wdrożenia. R18_Pieniądz potwierdzał to, wskazując, że:

„Szukanie takich usprawnień i innowacji było u nas od zawsze, jakby w naszym DNA, bo jako że pracujemy w operacjach [Call Center Pieniądz – przyp. aut.] (...), staramy się pracować bardzo efektywnie, zarówno odbierać telefony, jak i realizować wyniki sprzedażowe, szukamy też przestrzeni na to, żeby sprzedawać więcej” (R18_Pieniądz, Poz. 65).

Potrzeba nadania rozwiązania systemowego w stosunku do usprawnień pojawiła się jako odolny pomysł pracowników działu Call Center Pieniądz. Systemowy charakter programu miał wspierać rozwój usprawnień poprzez m.in. dodanie określonych elementów motywacyjnych. R18_Pieniądz opowiedział o tym tak:

„Natomiast ubranie tego w cały system [programu Program IP-Pieniądz – przyp. aut.] usprawnień spowodował, że motywacja pracowników wzrosła, oni zaczęli widzieć korzyść w postaci systemu nagród (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 65).

Pracownikom działu Call Center Pieniądz zależało na mierzeniu efektywności wdrażanych usprawnień. Ta potrzeba stała się czynnikiem wspierającym utworzenie programu Program IP-Pieniądz w obecnym kształcie. R18_Pieniądz wspominał to tak:

„(...) poza tym chcieliśmy zacząć to mierzyć, ile my tych usprawnień wdrażamy, jakiej kategorii to są usprawnienia, starać się to wyestymować, jak to się przekłada na wzrost efektywności czy pracowników, czy na satysfakcję klienta, czy na satysfakcję pracownika, więc myślę, że dużo robiliśmy w temacie usprawnień, ale chcieliśmy właśnie zacząć móc to między innymi mierzyć” (R18_Pieniądz, Poz. 99).

Pracownicy działu Call Center Pieniądz od początku traktowali czas jako czynnik silnie warunkujący Program IP-Pieniądz. Zachowano początkowe założenie o wymogach IP tworzonych w ramach Program IP-Pieniądz – IP miały być: (1) jak najszybsze do wdrożenia, (2) wdrażane bez angażowania dużych zasobów. Te kryteria zdeterminowały charakter IP, z których większość wpisywała się w usprawnienia.

Szybkie wdrażanie Innowacji Pracowniczych wynikało z oczekiwań pracowników, które były uwarunkowane dużym tempem pracy w dziale Call Center Pieniądz. Jak zaznaczył R18_Pieniądz:

„(...) to są sprzedawcy, którzy na twardych wskaźnikach »ile polis sprzedałem, ile rozmów przeprowadziłem« pracują, stąd też perspektywa efektu za jakiś czas nie do końca ich satysfakcjonuje (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 127).

Gdy we wdrażaniu wystąpiły opóźnienia, były postrzegane przez rozmówców jako bardzo problematyczne. Dotyczyło to szczególnie tych Innowacji Pracowniczych, które wymagały ekspertyz prawnych. Czas przygotowania ekspertyz był dłuższy, ponieważ wymagały one nie tylko sięgnięcia do informacji źródłowych, ale i namysłu nad tym, jak można było je wykorzystać w kontekście proponowanej IP.

W Programie IP-Pieniądz szczególną wagę przywiązywano do utrzymywania wysokiej motywacji jego uczestników. Dużą pomocą w tej kwestii okazało się rozwiązanie dające inicjatorowi wybór, czy chce sam uczestniczyć we wdrażaniu swojej innowacji. Inicjator – poświęcając swój czas – ponosił ryzyko nieosiągnięcia celów sprzedażowych, z których go rozliczano i za które go wynagradzano. Ten dylemat był szczególnie istotny dla pracowników o znaczących osiągnięciach w sprzedaży. Dylemat związany z podziałem czasu pracy na sprzedaż i Innowacje Pracownicze stanowił duże zagrożenie dla aktywności pracowników i utrzymania Programu IP-Pieniądz. R18_Pieniądz podsumował to następująco:

„(...) Nie chcieliśmy spowodować, że oni [inicjatorzy IP – przyp. aut.] przestaną zgłaszać usprawnienia przez to, że czują, że tracą wyniki sprzedażowe” (R18_Pieniądz, Poz. 125).

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania pracy w dziale Call Center Pieniądz, zaprojektowano Program IP-Pieniądz tak, aby inicjator IP miał możliwość decyzji odnośnie do wdrażania IP, co podkreśla R18_Pieniądz:

„Stąd też pozwoliliśmy im samym [inicjatorom IP – przyp. aut.] zdecydować, czy oni chcą wdrażać, czy chcą tylko zgłosić usprawnienie” (R18_Pieniądz, Poz. 125).

Jeśli inicjator rezygnował z uczestnictwa we wdrażaniu innowacji, w proces wdrażania włączali się menedżerowie. To rozwiązanie nie było zwyczajowo przyjęte w przypadku Programów Innowacji Pracowniczych w innych organizacjach, co podkreślał R18_Pieniądz:

„Więc to my wdrażamy głównie, jako menedżerowie, jako specjaliści, a pracownicy zgłaszają tak naprawdę usprawnienia, więc myślę, że to jest taka rzecz, która w tych innowacjach czy usprawnieniach też nie jest standardowa, bo raczej zachęca się pracowników do tego, żeby wdrażali (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 133).

Mimo niestandardowego podejścia do wdrażania analiza statystyk w Programie IP-Pieniądz dowodziła, że to rozwiązanie sprawdzało się w dziale Call Center Pieniądz. R18_Pieniądz podsumował to tak:

„(...) jeśli chodzi o wszystkie zgłoszenia, które dostaliśmy, to bardzo mało jest takich, które wdrażali pracownicy. To są pojedyncze sztuki usprawnień” (R18_Pieniądz, Poz.135).

Przykłady Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Przed prezentacją szczegółowych przykładów warto pokazać percepcję Innowacji Pracowniczej przez rozmówców, w tym przyjętą przez nich terminologię. R18_Pieniądz zdefiniował Innowację Pracowniczą następująco:

„Raczej nie nazywamy tego innowacjami (...) My mówimy o usprawnieniach, o szukaniu pomysłów na usprawnienia, nie nazywamy tego innowacjami, jeśli mówimy o takiej nomenklaturze dosłownej” (R18_Pieniądz, Poz. 77, Poz. 83–85).

W innych wątkach opisujących przykłady ten sam rozmówca posługiwał się określeniem „innowacje”. Uwidocznilo się to w jego trzech poniższych wypowiedziach:

- „(...) innowacje, które bardzo często się pojawiają, dotyczą właśnie skracania pewnych treści w rozmowie (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 16);
- „(...) jedną z takich innowacji, która została zgłoszona przez pracowników i wdrożona” (R18_Pieniądz, Poz. 16);
- „(...) drugą innowacją, o której warto wspomnieć (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 30).

Rozmówcy z działu Call Center Pieniądz opowiadali o różnych przykładach Innowacji Pracowniczej, co pokazuje tabela 5.27.

Przykłady podzieliłam na trzy główne obszary: 1) sprzedaż, 2) obsługę klientów oraz 3) środowisko pracy. Choć można było wskazać różne motywacje, wspólnym mianownikiem wskazanych innowacji był czas, warunkujący procesy pracy w trzech wyżej wspomnianych obszarach. Przytoczone w tabeli 5.27 Innowacje Pracownicze wiązały się głównie z optymalizacją czasu, przejawiającą w różnych wymiarach, które wskazał R25_Pieniądz:

„Oszczędność czasu to jest jedna [kwestia – przyp. aut.], że jakiś proces trwał za długo i ktoś chciał go skrócić. Druga rzecz to właśnie taka: będę potencjalnie więcej sprzedawał polis, to automatycznie, jakby głównie się rozliczałam z targetów [celów sprzedażowych – przyp. aut.], więc to była taka rzecz, która od razu w pierwszej kolejności była weryfikowana. I trzecia rzecz taka, bo mam problem z uzyskaniem informacji od klienta. Mamy takie sytuacje, że czasami coś wstrzymuje proces, bo potrzebujemy potwierdzić jakąś daną z klientem, a klient w momencie, kiedy do niego dzwonimy, tej informacji nie posiada” (R25_Pieniądz, Poz. 99–101).

Wśród przykładów w tabeli 5.27 pojawiła się Innowacja Pracownicza, która – mimo, że wydawała się potrzebna i została wdrożona – została częściowo umocowana w RO. Pochylenie się nad tym wątkiem jest istotne dla celu pracy, czyli pogłębienia wiedzy o Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Wspomniana innowacja pojawiła się w związku z pozyskiwaniem klientów obcojęzycznych przez pracowników Call Center Pieniądz. Zgodnie z procedurą imiona i nazwiska tych osób należało wprowadzić do systemów rejestracji danych klientów wraz z adresem e-mail. Rejestrowanie adresu e-mail okazało się problematyczne, ze względu na błędy przy wpisywaniu danych. W efekcie informacje nie docierały drogą e-mailową do części potencjalnych klientów, co obniżało wskaźniki sprzedaż polis. Chcąc rozwiązać ten problem, jeden z pracowników Call Center Pieniądz wpadł na pomysł założenia osobnej skrzynki e-mail, na potrzeby kontaktu z potencjalnymi klientami-obcokrajowcami. Zmieniono sposób działania – zamiast wysyłać informację testową do potencjalnego klienta – proszono go, aby to on wysłał wiadomość testową na podany przez pracownika adres e-mail. W odpowiedzi na wiadomość testową od potencjalnego klienta-obcokrajowca pracownik Call Center Pieniądz przesyłał ofertę. Mimo że pracownicy otrzymali uprawnienia oraz dane dostępu umożliwiające im obsługę skrzynki e-mail, w praktyce wykorzystanie tej IP było sporadyczne. Jeden z rozmówców – R20_Pieniądz – wskazywał brak czasu jako powód marginalnego stopnia użytkowania wdrożonej innowacji:

„(...) Więc na początku rzeczywiście to bardzo działało [wdrożona IP – przyp. aut.], natomiast później, jakoś tak... dalej mamy tego maila, dalej wszyscy mają do niego hasło, natomiast myślę, że mniej jest użytkowany z uwagi właśnie na ten czas, tak mi się wydaje. Że jednak łatwiej jest komuś szybko

przeliterować, żeby było bez pomyłki, niż czekać, bo też nie każdy jest przy komputerze czy przy telefonie, zwłaszcza osoby starsze” (R20_Pieniądz, Poz. 142–144).

Tabela 5.27. Przykłady Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Kod IP	obszar	opis	zmiany po wdrożeniu	Typ IP	Rodzaj
IP30-PIENIĄDZ	Sprzedaż polisy	Skrócenie wymaganego komunikatu prawnego (sprzedaż w komisie partnerskim)	Krótszy czas rozmowy i lepsze nastawienie klienta	Marketingowa	Optymalizacja
IP31-PIENIĄDZ	Sprzedaż polisy	Wdrożenie wysyłki przypomnień o możliwości powrotu do oferty przy wydłużonym przerejestrowaniu	Zwiększenie liczby klientów zainteresowanych ofertą	Marketingowa	Automatyzacja
IP32-PIENIĄDZ	Obsługa klienta	Skrócenie zgód marketingowych i wybór momentu odczytania	Lepszy komfort pracy pracowników i odczucia klientów	Marketingowa	Optymalizacja
IP33-PIENIĄDZ	Wsparcie sprzedaży	Automatyzacja zamknięć podzadań w przypadku zamknięcia zadania nadrzędnego	Lepszy komfort pracy pracowników wsparcia sprzedaży	Procesowa	Automatyzacja
IP34-PIENIĄDZ	Obsługa klienta	Jednolite numeryczne opisy statusu klienta (wybór z listy)	Ciągłość historii klienta w procesie obsługi przez różnych pracowników	Marketingowa	Optymalizacja
IP35-PIENIĄDZ	Obsługa klientów korporacyjnych	Ujednolicony wzór odpowiedzi dotyczące konkretnej trudnej sytuacji	Spójne informacje dotyczące danej sprawy klienta	Procesowa	Automatyzacja
IP36-PIENIĄDZ	Obsługa klienta	Automatyczne pobieranie kodu pocztowego przy rejestracji danych klienta do wyciszenia oferty	Szybsze tworzenie oferty, brak konieczności pytania klienta o dane	Procesowa	Automatyzacja
IP37-PIENIĄDZ	Obsługa klienta	Zmiana udostępniania informacji o „kolejce sprzedażowej” przez grupę liderów dla współpracowników w związku ze zmianą pracy na zdalną	Lepsza obsługa klienta przez kontrolowanie „kolejki sprzedażowej” w zespole; „fair play” – obsługa swojego klienta*	Procesowa	Optymalizacja
IP38-PIENIĄDZ	Środowisko pracy	Zmiana opisu statusów pracowników ze standardowych na przyjaźniejsze (w tym ikonki)	Uprzejmienie środowiska pracy w warunkach pracy zdalnej	Organizacyjna	Tworzenie wartości
IP39-PIENIĄDZ	Sprzedaż polisy	Eliminacja potwierdzania danych przez klientów przez automatyczną weryfikację na podstawie gotowych schematów (numer PESEL, VIN itp.)	Koncentracja doradców na argumentacji sprzedażowej; ulepszenie obsługi klienta	Procesowa	Automatyzacja
IP40-PIENIĄDZ	Środowisko pracy	Szkoleniowe filmy wideo na temat produktów, które nie ulegają częstym zmianom	Możliwość aktualizacji wiedzy dzięki gotowym treściom szkoleniowym	Organizacyjna	Optymalizacja
INN41-PIENIĄDZ	Sprzedaż polisy	Zbieranie danych od klientów na temat zainteresowania produktami dodatkowymi w trakcie rozmowy na <i>live chat</i> podczas rozmowy o produkcie	Pozyskiwanie nowych kontaktów, tzw. leadów sprzedażowych	Procesowa	Tworzenie wartości

* W tym przykładzie ważny wydał się komponent nieformalnych zasad *fair play* obowiązujących w zespole. Zasady te polegały na tym, że doradcy „oddają sobie swoich klientów” (R21_Pieniądz, poz. 494–496). Dotyczyło to sytuacji, w której doradca umawiał się na konkretny termin i godzinę rozmowy z klientem o sprzedaży polisy, lecz klient dzwonił w czasie, kiedy „jego doradca” był nieosiągalny (np. danego dnia nie było go w pracy).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Można uznać, że omówiona powyżej IP została wdrożona wskutek niedogodności zidentyfikowanych przez pracowników, jednak została zweryfikowana przez praktyczne uwarunkowania procesu pracy w dziale Call Center Pieniądz. Pracownicy Call Center Pieniądz zakładali, że to klienci będą wysyłać wiadomości testowe, jednak część klientów zapomniała o swoim zobowiązaniu

do wysyłki wiadomości. W efekcie takiej praktycznej weryfikacji pracownicy Call Center Pieniądz rezygnowali z wdrożonej Innowacji Pracowniczej i zastąpili ją innym sposobem, prosząc klienta o przeliterowanie adresu. W ten sposób zwiększali prawdopodobieństwo poprawnej samodzielnej rejestracji adresu w systemie oraz dotarcie z ofertą do potencjalnego klienta. Aspekt wykonawczy w praktyce silnie wpłynął więc na „porzucenie” wdrożonej Innowacji Pracowniczej, opisanej powyżej i poskutkowało modyfikacją rozwiązania. Ten przykład pokazał, że samo wdrożenie innowacji nie zawsze oznaczało jej umocowanie w Rutynę Organizacyjną.

Pracownicy jako źródła pomysłów

Pomysły pracowników działu Call Center Pieniądz powstawały zwykle na bazie sytuacji problematycznych w interakcji z klientami (lub potencjalnymi klientami) Firmy Pieniądz. Problemy były zazwyczaj łatwo identyfikowalne, gdyż wskazywali na nie sami klienci. Najczęściej wspomnianym przez klientów problemem okazał się czas na rozmowę telefoniczną z pracownikiem działu Call Center Pieniądz. R19_Pieniądz przytaczał wypowiedzi klientów, które świadczyły o ich niezadowoleniu z przebiegu rozmowy:

„»kiedy pan skończy?«, »czy jeszcze dużo tych pan będzie czytał?«” „»zależy mi tylko na cenie, proszę już przejść do podania tej ceny«” (R19_Pieniądz, poz. 126).

Pracownicy Call Center Pieniądz często samodzielnie identyfikowali niedogodności w procesie kontaktu z klientami. Jak ujął to R19_Pieniądz:

„(...) nawet to nie wygląda tak, że ktoś tam się »móźdzy« bardzo i myśli, że dzisiaj właśnie coś wymyślę, tylko to jakby wychodzi naturalnie (...)” (R19_Pieniądz, Poz. 120).

Pracownicy generowali pomysły IP w trakcie wykonywania codziennej pracy, korzystając z platformy do zgłaszania IP. R18_Pieniądz przedstawił to następująco:

„(...) Tak naprawdę, siedząc w pracy, rozmawiając z klientem, w momencie, kiedy pracownik wpada na jakiś pomysł, to ma na pulpicie swojego komputera taką ikonkę, w którą może sobie kliknąć, wypełnić krótki formularz, to zajmuje dwie minuty, opisując pomysł i ten pomysł wpada w całą ścieżkę decyzji i realizacji [IP – przyp. aut.] (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 111).

Doradcy, nazywani również przez rozmówców sprzedawcami, byli najczęstszym źródłem Innowacji Pracowniczej. W dziale Call Center Pieniądz akceptowano zróżnicowany stopień aktywności innowacyjnej pracowników. Zauważalne były lepsze zdolności przekonywania do swoich pomysłów u niektórych inicjatorów. W procesie przekonywania pomagały im argumenty oparte na danych liczbowych. R25_Pieniądz opowiadał o tym zjawisku w kontekście IP32-PIENIĄDZ (skrótowanie czasu na czytanie zgód marketingowych):

„(...) to byli tacy sprzedawcy [pomysłodawcy IP32-PIENIĄDZ – przyp. aut.], którzy sprzedają bardzo dużo polis, i oni pokazali wprost, że mogliby jakby tyle i tyle więcej robić wyliczeń, gdyby ten komunikat był chociaż trochę krótszy. Oni tam pokazywali, że czytam komunikat minutę, jakbyśmy skrócili, żebym czytał ileś tam trzydzieści sekund, czterdzieści, to tyle przy każdym zawarciu polisy zaoszczędzę” (R25_Pieniądz, Poz. 83).

W kontekście powyższej wypowiedzi pojawia się pytanie, czy większa skuteczność sprzedażowa pracownika przekładała się na jego wyższą aktywność w tworzeniu Innowacji Pracowniczej. Do tej kwestii odniósł się R21_Pieniądz:

„(...) Ci, którzy są gdzieś pośrodku, tacy średni, oni chyba sobie najbardziej znajdują przestrzeń na wymyślanie takich usprawnień. Bo ci, którzy są nastawieni na realizację celu, na pieniądze, na

sprzedaż, oni myślą tylko o tym [o sprzedaży, a nie generowaniu IP – przyp. aut.]. (...) A jeśli już nawet zgłaszają, bo ktoś, czasami tak jest, że coś komuś przyjdzie do głowy, to o tym mówi, ale nie chce się angażować zupełnie w to, żeby to wdrażać, coś usprawniać” (R21_Pieniądz, Poz. 399–408).

Innym źródłem pomysłów w Programie IP-Pieniądz – oprócz pracowników Call Center Pieniądz – byli pracownicy zatrudnieni przez podmioty zewnętrzne. Pracownicy ci pracowali na zlecenie Firmy Pieniądz i mieli stały kontakt z pracownikami Call Center Pieniądz. Pomysły pochodzące od grupy pracowników zewnętrznych wynikały w dużej mierze z wymogów Firmy Pieniądz w obszarze standaryzacji obsługi klientów. Pracownicy zewnętrzni potrzebowali wytycznych opisujących standardy obsługi klientów Firmy Pieniądz. Znaczenie grupy pracowników zewnętrznych jako inicjatorów można prześledzić na przykładzie IP35-PIENIĄDZ (ujednolicony wzór odpowiedzi do klientów). Choć pracownicy zewnętrzni nie byli bezpośrednio zaangażowani we wdrażanie, sam pomysł pochodził od osoby sprawującej rolę „opiekunki” pracowników zewnętrznych. R19_Pieniądz opisał początki IP35-PIENIĄDZ tak:

„Więc zwróciła się do mnie osoba, która była opiekunką tych osób pracujących na zlecenie, żebym wskazała jej punkty, które powinny znaleźć się w takiej odpowiedzi. Więc moja myśl pierwsza była taka, że faktycznie, wypiszę te punkty, no ale każdy [pracownik zewnętrzny – przyp. aut.] znowu będzie pisał według swojego uznania, zachowując powiedzmy, odnosząc się do tych punktów, więc to był taki impuls do tego, żeby stworzyć szablon [ujednolicony wzór odpowiedzi do klientów – przyp. aut.]” (R19_Pieniądz, Poz. 19).

Źródłem pomysłu innowacyjnego mógł być też pracownik, który przez pewien czas przebywał poza działem Call Center Pieniądz i nie praktykował rutyn organizacyjnych. Dzięki tej przerwie, po powrocie do pracy, był bardziej otwarty i zdolny do stworzenia nowego rozwiązania, gdyż nie przejawiał funkcjonujących w dziale schematów myślowych. O efekcie tworzenia pomysłów IP, wynikających z dystansu inicjatora wobec bieżącej pracy, opowiedział R19_Pieniądz:

„(...) pomysły się zradzają albo właśnie z takiej refleksji, zatrzymania się na chwilę, bo wiadomo, jak pracuje się cały czas w jakimś schemacie, to być może się nie zauważa. Moja podstawowa refleksja, to często zgłaszają to osoby, które są albo po jakiejś przerwie, czyli jakby oderwały się na chwilę od tego procesu, i je zgłaszają. Właśnie moja pracownica po urlopie macierzyńskim zaproponowała taką zmianę” (R19_Pieniądz, Poz. 11).

Uczestnicy Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Przedstawiając uczestników Programu IP-Pieniądz, w pierwszej kolejności odniosłam się do działów, a następnie do podmiotów wskazanych przez badanych rozmówców. Taki sposób prezentacji odzwierciedla wypowiedzi rozmówców. W kontekście tych wypowiedzi dział uważałam za uczestnika zbiorowego, a podmiot – za uczestnika indywidualnego.

Działem najczęściej angażowanym w Innowacje Pracownicze przez rozmówców okazał się departament prawny Firmy Pieniądz. Wynikało to z funkcji tego działu, który sprawował nadzór nad zachowaniem formalnych warunków zawarcia umowy na odległość, tj. za pośrednictwem telefonu. Każda Innowacja Pracownicza wpływająca na rozmowę telefoniczną, która skutkowałą zawarciem umowy, wymagała konsultacji z działem prawnym. Proces takich konsultacji opierał się na kilkukrotnych rundach uzgodnień, które wydłużały czas wdrażania IP. R19_Pieniądz wskazał na te aspekty:

„(...) trzeba się zmobilizować, wczytywać, gdzieś negocjować. Może zaproponować, jeżeli nie zostanie zaakceptowana jedna wersja, może pomyśleć o drugiej. To może być ten proces najdłuższy, kiedy trzeba właśnie potwierdzać to [pomysł IP – przyp. aut.] z departamentem prawnym” (R19_Pieniądz, Poz. 110).

Mimo że badani rozmówcy opisywali proces konsultacji jako niełatwy, z ich wypowiedzi wynikało, że dział prawny był pomocny w tworzeniu. Pomoc ta oznaczała otwartość pracowników działu na zrozumienie procesu sprzedażowego i optymalne dopasowanie innowacji do realizacji tego procesu. W razie różnic zdań istniała możliwość negocjowania wspólnego stanowiska i szukania konsensusu pomiędzy wymogami prawnymi obowiązującymi Firmę Pieniądz a celami biznesowymi działu Call Center Pieniądz.

Innym uczestnikiem zbiorowym, kluczowym dla funkcjonowania Innowacji Pracowniczej, był dział IT. O ile dział prawny odgrywał decydującą rolę w tworzeniu IP, wkład działu IT uwidaczniał się głównie we wdrażaniu, które wiązały się z narzędziami informatycznymi. Jak skonstratował R20_Pieniądz:

„(...) jeżeli są to rzeczy, które zgłaszamy, dotyczące na przykład programu czy usprawnienia działania naszego programu, no to wiadomo, że tutaj już się opieramy wtedy o dział IT i to oni tutaj nam pomagają w rozwiązaniu” (R20_Pieniądz, Poz. 72).

Ponieważ dział IT miał zobowiązania w różnorodnych projektach w Firmie Pieniądz, nie zawsze był dostępny na potrzeby wdrażania IP w Call Center Pieniądz. Z perspektywy R25_Pieniądz wyglądało to tak:

„(...) to IT jest takim chyba największym dla nas wyzwaniem. Mogłoby być tych usprawnień więcej, gdybyśmy mieli jakby, gdyby to IT miało przestrzeń na tego typu rzeczy” (R25_Pieniądz, Poz. 237).

Jeśli zgłoszone pomysły IP wymagały większego zaangażowania działu IT, istniały dwa rozwiązania. Po pierwsze, inicjatorom wskazywano inny sposób zgłoszeń niż w ramach Program IP-Pieniądz – tzw. osobną ścieżkę zgłoszeniową. Po drugie, dział IT mógł też wskazać tzw. szybkie rozwiązanie problemu, które pozwalało inicjatorom samodzielnie wdrożyć IP. Ilustrowała to wypowiedź R25_Pieniądz:

„(...) zadzwoniłam z ciekawości do administratora [z działu IT – przyp. aut.] i on mówi »(...) nie potrzebujesz IT, bo jest taki panel, gdzie możesz to skonfigurować sama sobie w systemie«. Ja się dzięki temu dowiedziałam, że mam takie moce sprawcze, że mogę tym zarządzać i zamykać [zgłoszenia w systemie – przyp. aut.]” (R25_Pieniądz, Poz. 65–67).

Wśród uczestników indywidualnych na pierwszym miejscu rozmówcy uplasowali liderów. W ścieżce Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, liderzy – jako osoby wspierające inicjatorów we wdrażaniu – znajdowali się między inicjatorami a swoimi bezpośrednimi przełożonymi lub kierownikami działu, którego dotyczyła wdrażana innowacja. Liderzy mogli służyć inicjatorom wsparciem we wdrażaniu lub całkowicie przejąć od nich wdrażanie. Jak już wspomniano w części dotyczącej organizacji programu Program IP-Pieniądz, inicjatorzy mogli sędować wdrażanie na menedżerów czy liderów w dziale Call Center Pieniądz.

W kontekście roli liderów R20_Pieniądz wskazał na powiązane z nimi ogniwa decyzyjne, czyli kierowników. Kierownik w dziale Call Center Pieniądz wspierał liderów przez akceptację Innowacji Pracowniczej, a w razie potrzeby – przez konsultowanie jej z innymi działami. R20_Pieniądz opisał to tak:

„Lider to [pomysł IP – przyp. aut.] później konsultuje z kierownikiem i kierownik po prostu, jeżeli wymaga to na przykład konsultacji z innymi działami, robi to w naszym imieniu” (R20_Pieniądz, Poz. 84–86).

Liderzy i kierownicy byli kluczowymi uczestnikami indywidualnymi także ze względu na swoją wiedzę. Wiedza ta uwidaczniała się w dwóch obszarach. Pierwszy obszar dotyczył procesu

wdrażania, czyli wiedzy o sekwencji działań. Drugi obszar wiedzy odnosił się do znajomości kluczowych decydentów w procesie wdrażania IP. R20_Pieniądz ujął tę drugą kwestię następująco:

„(...) No bo tutaj wiedzą, [liderzy i kierownicy – przyp. aut.] (...) gdzie trzeba (...) się odezwać w tej sprawie” (R20_Pieniądz, Poz. 90–92).

Na podstawie powyższej wypowiedzi R20_PIENIĄDZ założyłam, że wiedza o osobach decyzyjnych miała charakter nieformalny i wiązała się z utrzymywaniem przez liderów czy kierowników relacji z decydentami. Liderom przypisywano też rolę doradców w kwestii oceny szans na realizację pomysłu IP. Ich opinie wpływały na motywację pracowników do aktywnego uczestnictwa w programie Program IP-Pieniądz. Umiejętności liderów okazywały się szczególnie ważne w sytuacji niskiego prawdopodobieństwa akceptacji pomysłu pracownika. R20_Pieniądz określił swoją rolę jako lidera następująco:

„(...) my jako koordynatorzy, liderzy, zostaliśmy przeszkoleni pod tym względem, żeby umieć rozmawiać z doradcami, którzy przychodzą z pomysłem nie do zrealizowania, tak żeby nie zniechęcali się. Więc gdzieś tu jest rola po naszej stronie, żeby to odczucie doradcy było takie, że to nie jest wina tego, że ktoś się tym nie zajął, bądź uznał, że to jest zły pomysł, tylko że po prostu w trakcie wyjaśnienia on stał się nie do zrealizowania (...)” (R20_Pieniądz, Poz. 118).

Poprzez rolę w Programie IP-Pieniądz i wynikające z niej zaangażowanie, liderzy byli postrzegani w dziale Call Center Pieniądz jako osoby, którym zależało na pracownikach. Między innymi na to wskazał R20_Pieniądz, mówiąc:

„(...) że im też [liderom – przyp. aut.] zależy na nas, na naszej pracy, i że nie jest ona obojętna im (...)” (R20_Pieniądz, Poz. 391).

Badani rozmówcy opisywali także rolę obserwatorów, wskazując na ich przynależność do dwóch różnych grup jako uczestników Programu IP-Pieniądz. Pierwszą grupę obserwatorów stanowili pracownicy zainteresowani efektami Innowacji Pracowniczej, którzy w ten sposób kontrolowali funkcjonowanie Programu IP-Pieniądz. Drugą grupą obserwatorów byli menedżerowie, którym zależało na aktywności podwładnych w tworzeniu Innowacji Pracowniczej. Menedżerowie zdawali sobie sprawę, że – jako obserwatorzy procesu pracy – nie zawsze byli w stanie wygenerować pomysł. Tę zależność menedżerów od pracowników opisał R18_Pieniądz, który należał do grupy menedżerów:

„To [Program IP-Pieniądz – przyp. aut.] jest system naczyń połączonych. Tutaj, jeżeli nie będzie pomysłu (...) A my jako menedżerowie, obserwatorzy procesu, nie wpadniemy na tyle, na ile może wpaść pracownik, patrząc z boku (...) To, jeżeli nie ma pomysłu, to my go nie wdrożymy (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 223).

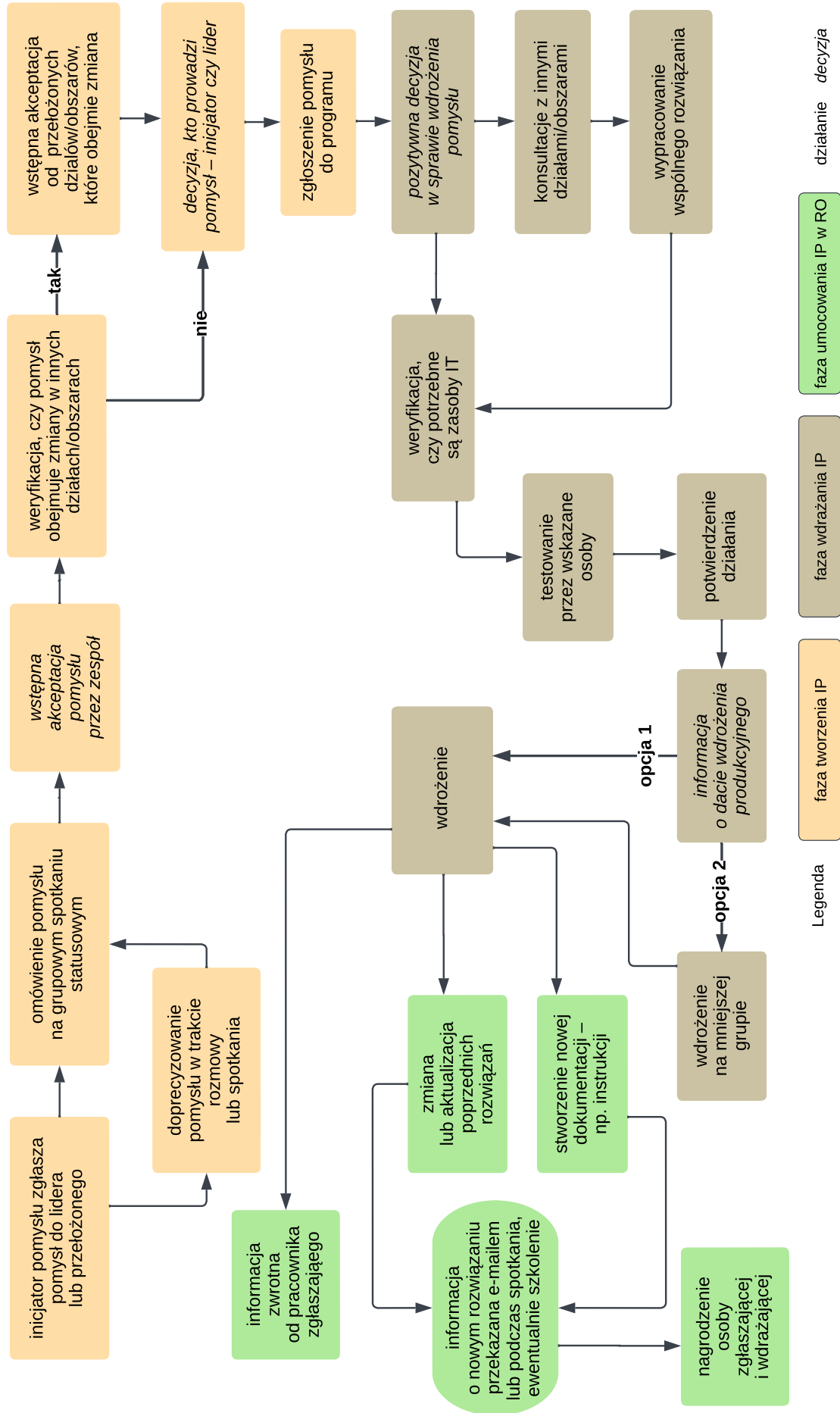
5.4.3. Ścieżka Transformacji w Programie IP-Pieniądz

Przebieg ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną skonstruowałam na podstawie wypowiedzi rozmówców Innowacjach Pracowniczych. Ścieżkę tę przedstawiłam na rysunku 5.8, a w poniższych akapitach omówiłam dwa główne obszary: kluczowe decyzje oraz działania.

Kluczowe decyzje w ścieżce Transformacji w Programie IP-Pieniądz

W procesie Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną istotne są wszystkie „węzły decyzyjne”, które skutkują przejściem innowacji do kolejnych etapów procesu.

Rysunek 5.8. Ścieżka Transformacji w Programie IP-Pieniądz



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W fazie tworzenia akceptacja odbywała się na poziomie zespołu, na szczeblu kierownika Call Center Pieniądz, a także – jeśli innowacja dotyczyła innych obszarów – kierowników tych działów. Po wstępnej zgodzie następowało zgłoszenie pomysłu do ścieżki formalnej w Program IP-Pieniądz, w celu wdrożenia. W zależności od celu i zasięgu Innowacji Pracowniczej decyzje zapadały w dziale Call Center Pieniądz lub w innych komórkach organizacyjnych Firmy Pieniądz. Kluczowym momentem przed wdrażaniem była decyzja inicjatora o samodzielnym wdrażaniu lub powierzeniu wdrażania liderowi. Ostatnią ważną decyzją w procesie Transformacji była decyzja o dacie wdrożenia produkcyjnego Innowacji Pracowniczej. W efekcie tego wdrożenia innowacja zaczęła funkcjonować w codziennych procesach działu Call Center Pieniądz, ewentualnie w działach, które obejmowały jej skutki.

Ze względu na sformalizowany charakter Programu IP-Pieniądz pomysły zwykle przechodziły przez formalną ścieżkę. R18_Pieniądz opowiadał o tej ścieżce następująco:

„To wrzucamy to [pomysł IP – przyp. aut.] w ścieżkę właśnie formalną, czyli wrzucamy na platformę, a to przechodzi przez tę ścieżkę akceptacji, weryfikacji i ostatecznego potwierdzenia przez osobę zgłaszającą” (R18_Pieniądz, Poz. 179).

W ścieżce Transformacji wykorzystywano też działania o charakterze mniej formalnym – szczególnie, gdy ścieżka formalna nie przynosiła spodziewanych efektów. Porównanie formalnych i nieformalnych działań poprzez własną sieć kontaktów opisał R21_Pieniądz:

„Trochę próbowałam pozalać taką drogą formalną. Przez różne zgłoszenia do zespołu *service desk* i szukałam tam u nich wsparcia. Nie za bardzo je dostałam. Po czym, próbowałam trochę na własną rękę, korzystając ze swoich znajomości. (...) Nieformalnych, po prostu rozmawiałam z trzema kolegami, którzy już nawet w ogóle nie siedzą w tym” (R21_Pieniądz, Poz. 608–614).

Wykorzystując wcześniejsze relacje osobiste z osobami mającymi wiedzę na temat uwarunkowań systemów, R21_Pieniądz ustaliła, że spodziewane efekty wdrożonej Innowacji Pracowniczej byłyby niewspółmierne do kosztów jej wdrożenia. Dzięki temu zweryfikowała zasadność wdrażania na wstępnym etapie i nie angażowała się w prowadzenie projektu, który skończyłby się formalnym odrzuceniem. W tym kontekście wykorzystanie nieformalnych kontaktów można byłoby uznać za sposób optymalizacji własnych działań związanych z wdrażaniem.

Kluczowe działania w ścieżce Transformacji w Programie IP-Pieniądz

Pierwszym kluczowym działaniem w ścieżce Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną była klasyfikacja zgłoszonego pomysłu pod względem wykonalności oraz priorytetu w stosunku do innych aktualnie procedowanych innowacji. Określanie priorytetów redukowało liczbę potencjalnych konfliktów pomiędzy różnymi innowacjami na innych etapach Transformacji. Konflikty te dotyczyły głównie dostępności zasobów ludzkich do wdrażania.

Jeśli Innowacja Pracownicza dotyczyła nie tylko działu Call Center Pieniądz, kluczowymi działaniami w jej tworzeniu były konsultacje z innymi uczestnikami, m.in.: działem prawnym czy działem IT. Konsultacje służyły ustaleniom, w jaki sposób potencjalnie wdrożona IP oddziaływałaby na innych wewnętrznych interesariuszy oraz jak zoptymalizować jej efekty dla tych podmiotów. Jeśli Innowacja Pracownicza oznaczała implikacje dla funkcjonujących systemów informatycznych lub wymagała zaangażowania działu IT, na etapie jej wdrażania kluczowym działaniem było testowanie. Testowanie odbywało się w mniejszej grupie użytkowników, w ustalonym obszarze i poprzedzało tzw. wdrożenie produkcyjne. Jeśli w procesie wdrażania nie uczestniczył dział IT, testowaniem zajmowali się wskazani pracownicy. Po pozytywnym zakończeniu testów przekazywali informację o dacie tzw. wdrożenia produkcyjnego, od której miałyby działać wdrożona innowacja.

Etap wdrażania bazował na stałej komunikacji z inicjatorem. Po akceptacji pomysłu inicjator otrzymywał wiadomość z gratulacjami oraz informacją, że jego pomysł przeszedł do dalszego etapu.

Na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną rozmówcy wskazali kilka istotnych działań. Pierwsze z nich wiązało się z opracowaniem nowej dokumentacji lub z aktualizacją istniejącej. Drugim działaniem było przekazanie informacji pracownikom objętym wdrożoną Innowacją Pracowniczą w formie powiadomienia (np. wysyłki wiadomości e-mail) bądź szkolenia dla pracowników. Jako ważne działanie po wdrożeniu wskazano nagrodzenie inicjatorów oraz osób, które wdrażały innowację. Nagrody przyznawano nie tylko indywidualnie, lecz także dla zespołu – w drugim przypadku mogły mieć formę pieniężną przeznaczoną na integrację zespołu. R21_Pieniądz mówił o tym tak:

„(...) nagrody są i dla osoby, która daje pomysł, dla osoby, która wdraża [IP – przyp. aut.]. Ale też jest gratyfikacja dla zespołu, który jest najaktywniejszy, i to są dodatkowe pieniądze na jakieś wyjście integracyjne czy jakieś inne nagrody” (R21_Pieniądz, Poz. 114).

5.4.4. Tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej – czynniki warunkujące w Firmie Pieniądz

5.4.4.1. Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Wypowiedzi rozmówców z działu Call Center Pieniądz ukazały dużą część wspólną czynników wspierających zarówno tworzenie, jak i wdrażanie. Z tego względu w dalszej części tego punktu przyjęto inny sposób prezentacji wyników niż w poprzednich Programach Innowacji Pracowniczych (w firmach Farmaceutyk, Łącze i Metal). Czynniki wspierające wspólne dla tworzenia i wdrażania zaprezentowano w pierwszej części tego podrozdziału. W kolejnych częściach wskazano czynniki, które przypisano wyłącznie do tworzenia lub wyłącznie do wdrażania.

Omawiając czynniki warunkujące, należy pamiętać, że Program IP-Pieniądz funkcjonował wyłącznie w dziale Call Center Pieniądz. Czynniki warunkujące wystąpiły w dziale Call Center Pieniądz, a nie w całej organizacji (jak w przypadku firm Farmaceutyk, Łącze i Metal).

Wspólne czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Najczęściej wzmiankowanym przez rozmówców czynnikiem wspierającym zarówno tworzenie, jak i wdrażanie, okazał się system nagród. Nagrody pomagały utrzymać wysoki poziom aktywności uczestników Programu IP-Pieniądz. Projektując system nagród w Programie IP-Pieniądz, uwzględniono różne sposoby gratyfikacji – nie tylko finansowej, lecz także w formie uznania i podziękowania dla uczestników programu IP. R25_Pieniądz zwrócił uwagę, że:

„(...) przejrzysty system nagród. Bo wiadomo, że usprawienia mają znaczenie i to wpływa potem bezpośrednio na wyniki, na finanse doradcy. Ale też takich symbolicznych gratyfikacji, bardziej w formie gadżetów, jakichś wyróżnień, pokazania siebie na forum »słuchajcie, ten i ten człowiek to i to usprawnił«, dajemy ci dyplom, dziękujemy ci na forum (...)” (R25_Pieniądz, Poz. 159).

W celu wzmocnienia zainteresowania Programu IP-Pieniądz wprowadzono system zbierania punktów oraz odznak za regularne aktywności. Funkcjonowanie tego systemu opisał R19_Pieniądz:

„(...) zbiera się punkty, zbiera się odznaki, że jesteś debiutantem, jesteś już mistrzem, (...)” (R19_Pieniądz, Poz. 37).

Jako drugi istotny czynnik wspierający zarówno tworzenie, jak i wdrażanie, rozmówcy wskazywali wsparcie ze strony liderów. Inicjowanie tego wsparcia odbywało się na dwa sposoby. Pierwszy

sposób dotyczył sytuacji, w której lider pytał inicjatora, czy potrzebuje on pomocy we wdrożeniu. Ten sposób wskazał R22_Pieniądz:

„(...) nawet też na poziomie wdrażania tego pomysłu, też było wsparcie, pytanie, czy trzeba pomóc, czy nie trzeba, tak że to jest, mi się wydaje, też takim pozytywem dużym” (R22_Pieniądz, Poz. 234).

Drugim sposobem pozyskiwania wsparcia od liderów (w tworzeniu i wdrażaniu) było oddolne zgłoszenie takiej potrzeby przez inicjatora. Na etapie tworzenia lider służył inicjatorom pomocą w zgłaszaniu pomysłu. Ta kwestia okazała się istotna dla R20_Pieniądz, ze względu na jego brak doświadczenia w obsłudze zgłoszeń pomysłów. Brak doświadczenia wynikał z krótkiego stażu pracy R20_Pieniądz w dziale Call Center Pieniądz.

Z jednej strony lider wspierał inicjatora w tworzeniu i wdrażaniu poprzez swoją wiedzę na temat ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Z drugiej strony, lider – częściej niż inicjator – kontaktował się z przedstawicielami różnych działów Firmy Pieniądz. Relacje lidera z innymi interesariuszami w organizacji były ważnym zasobem w kontekście czasu tworzenia i wdrażania. Zasób stanowiła sieć kontaktów liderów oraz ich wiedza nieformalna dotycząca tego, do kogo trzeba się zwrócić, aby uzyskać potrzebne informacje lub akceptację pomysłu. Było to szczególnie istotne, gdy inicjator postrzegał ścieżkę Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jako złożoną. Taka percepcja mogła być związana z relatywnie niedługim stażem pracy w dziale Call Center Pieniądz. O takiej sytuacji opowiedział R20_Pieniądz:

„(...) w zależności od tego, jak bardzo skomplikowany byłby ten proces [tworzenia i wdrażania IP – przyp. aut.]. Czasami różne rzeczy wymagają różnych kontaktów z różnymi działami. (...) Tutaj raczej opierałabym się na tym, że poprosiłabym jednak lidera o pomoc we wdrożeniu (...)” (R20_Pieniądz, Poz. 55–57).

Kolejnym wspólnym czynnikiem wspierającym tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej okazało się wsparcie odgórne. Wsparcie to było rozumiane przez rozmówców jako przyzwolenie dla pracowników działu Call Center Pieniądz na pracę nad innowacją. To wsparcie polegało na udzieleniu przez przełożonych, jak relacjonował R18_Pieniądz:

„(...) tej przestrzeni na pracę nad usprawnieniami, poza tymi standardowymi celami (...), bo nikt po godzinach pracy nie będzie wdrażał pomysłów na usprawnienia (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 225).

Większość Innowacji Pracowniczych w Programie IP-Pieniądz wykazywała charakter usprawnień w systemach codziennej pracy w dziale Call Center Pieniądz. Tworzone i wdrażane innowacje wspierały realizację indywidualnych celów pracowników działu Call Center Pieniądz. Pracownicy postrzegali więc wsparcie odgórne jako czynnik umożliwiający łączenie aktywności w obszarze Innowacji Pracowniczych i realizacji celów wynikających z codziennej pracy. Wskazywała na to wypowiedź R25_Pieniądz:

„Więc takie i wsparcie w weryfikacji i żeby oni [pracownicy działu Call Center Pieniądz – przyp. aut.] nie odczuwali tego [zaangażowania w Program IP-Pieniądz – przyp. aut.] finansowo (...) i faktycznie zmienia [IP – przyp. aut.] nasz dział na lepsze, a nie wpływa to negatywnie na moją ocenę jako pracownika, bo nie realizuję planu poniżej zakładanego celu w danym okresie” (R25_Pieniądz, Poz. 157).

Jako inny czynnik wspierający wspólny dla tworzenia i wdrażania wskazano bezpośrednie doświadczanie przez użytkowników korzyści w praktyce. Realne efekty Innowacji Pracowniczej, w postaci ulepszenia pracy, zmniejszały obawy potencjalnych inicjatorów i osób wdrażających co do zasadności poświęcania czasu na jej tworzenie i wdrażanie. R25_Pieniądz opisał aspekt praktyczny następująco:

„(...) trzeba w praktyce zobaczyć te korzyści, bo na początku największe wyzwanie to jest przekonanie siebie, że ten poświęcony czas na analizy, weryfikacje, omawianie z zespołem i z działem prawnym, przełoży się w przyszłości na daną korzyść” (R25_Pieniądz, Poz. 129).

Wzmacniająco na poczucie sensu tworzenia i wdrażania działała także regularna komunikacja o Programie IP-Pieniądz. Komunikacja ta skupiała się na informowaniu o inicjatywach i wdrożeniach. Pochwały dla inicjatorów oraz osób wdrażających były dla pracowników potwierdzeniem wpływu na decyzje w ich obszarze działania i ogólnej sprawczości. Publiczne pochwały dla konkretnych osób motywowały do działania innych – mniej aktywnych lub nieaktywnych – potencjalnych inicjatorów lub wdrażających IP R25_Pieniądz przedstawiał, jak wyglądało docenianie pracowników za aktywność w tym obszarze:

„(...) raz na jakiś czas wybieramy sobie mistrza inicjatyw. I ta osoba wtedy na forum jest pokazywana, że »dziękujemy ci, Agnieszko, jesteś mistrzem w zgłaszaniu pomysłów«. Oprócz tego, że dostajesz tę dodatkową gratyfikację, pokazujemy na forum, co to za osoba była, raportujemy również te informacje” (R25_Pieniądz, Poz. 245–247).

Pochwały dla pracowników przekazywano także za pośrednictwem zdalnych narzędzi komunikacji, np. wspólnego komunikatora dla działu Call Center Pieniądz.

Badani rozmówcy eksponowali też znaczenie systemu do zarządzania Innowacjami Pracowniczymi jako czynnika wspierającego tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w dwóch obszarach. Po pierwsze, intuicyjna forma zgłaszania innowacji poprzez platformę w ramach Programu IP-Pieniądz była wsparciem dla tworzenia Innowacji Pracowniczej. Po drugie, dla wdrażania innowacji kluczowe były informacje zwrotne o kolejnych decyzjach lub działaniach, przekazywane za pośrednictwem platformy. Platforma jako narzędzie była tylko częściowo pomocna. Rozmówcy podkreślili bowiem, że głównym motorem do tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej był czynnik ludzki, czyli wspólna chęć pracowników działu Call Center Pieniądz.

Chęć realizacji w obszarze Innowacji Pracowniczych przejawiała się we wspólnych dyskusjach pracowników działu na etapach ich tworzenia i wdrażania. Takie dyskusje pozwalały dostrzec różne perspektywy uczestników i umożliwiały identyfikację potencjalnych trudności w tworzeniu i wdrażaniu. Dyskusje nad Innowacjami Pracowniczymi odbywały się podczas regularnych spotkań, których częstotliwość utrzymano nawet w sytuacji zmiany na pracę zdalną w czasie pandemii COVID-19. R25_Pieniądz przypisywał utrzymanie regularności spotkań tzw. kulturze spotykania się, która panowała w dziale Call Center Pieniądz. Kultura spotykania się nie była efektem Innowacji Pracowniczych, ale wpisała się na stałe w sposób pracy działu, na co wskazał R25_Pieniądz:

„(...) gdybyśmy my nie mieli takiej kultury spotykania się ze sobą ogólnej, tak, żeby się zestatutować [ustalić status – przyp. aut.] z wyniku, z bieżących spraw, to pewnie byłoby dużo trudniej się zmusić, żeby specjalnie się spotykać i o tych inicjatywach rozmawiać. W związku z tym, że my się spotykamy, ja ze swoimi koordynatorami każdego dnia, od poniedziałku do czwartku, piątki sobie robimy bez spotkań ze sobą (...)” (R25_Pieniądz, Poz. 173).

Dyskusje na temat Innowacji Pracowniczych były więc elementem ścieżki Transformacji w Programie IP-Pieniądz. Regularne spotkania dotyczące realizacji celów biznesowych działu i włączanie Innowacji Pracowniczych w obszar tych spotkań okazały się sposobami wspierającymi sprawną Transformację na etapie tworzenia i wdrażania.

Wsparcie merytoryczne pracowników spoza działu Call Center Pieniądz okazało się rzadziej wspomnianym wspólnym czynnikiem wspierającym tworzenie i wdrażanie. Wśród działów udzielających wsparcia merytorycznego wymieniano przede wszystkim dział prawny, a także departament aktuariatu. Dodatkowo R18_Pieniądz wspominał o wsparciu menedżera z obszaru optymalizacji

procesów. Menedżer ten przeszkolił pracowników działu Call Center Pieniądz z lean management i pomógł im zaprojektować etapy procesu tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej w programie Program IP-Pieniądz.

Wszystkie czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz przedstawiłam w tabeli 5.28.

Tabela 5.28. Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie	Rozmówcy
System nagród	R19_Pieniądz, R22_Pieniądz
Wsparcie ze strony lidera	R22_Pieniądz
Doświadczenie korzyści w praktyce	R25_Pieniądz
Wsparcie odgórne	R18_Pieniądz, R25_Pieniądz
Regularna komunikacja o programie	R18_Pieniądz, R19_Pieniądz
Dyskutowanie pomysłów w zespole	R22_Pieniądz, R25_Pieniądz
Proces i narzędzia innowacji	R21_Pieniądz, R25_Pieniądz
Publiczne pochwały	R19_Pieniądz, R25_Pieniądz
Chęć polepszenia wspólnej pracy	R25_Pieniądz
Wsparcie merytoryczne	R18_Pieniądz, R25_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Czynniki wspierające dedykowane dla tworzenia Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Wśród czynników charakterystycznych dla tworzenia Innowacji Pracowniczej odnotowałam jedynie dwa, które przedstawiłam w tabeli 5.29. Pierwszym z nich była postawa przełożonego, która podkreślała sprawczość pracowników działu Call Center Pieniądz. To poczucie wpływu wzmocniało motywację pracowników do tworzenia. Przełożony mógł wzmocnić ten przekaz poprzez własne zaangażowanie i przykład. To zaangażowanie dobrze zilustrowała wypowiedź R25_Pieniądz

„(...) szkolenie współprowadziła nasza szefowa (...), stojąc i mówiąc, prowadząc szkolenie z tym chłopakiem od leana [lean management – przyp. aut.], pokazała: »ja w to wierzę, to jest nasza strategia i chciałabym, żebyście dali szansę temu pomysłowi«” (R25_Pieniądz, Poz. 137–139).

W powyższym cytacie warto podkreślić obrazowy charakter opisu oraz zwrócenie przez badanego rozmówcę uwagi na osobistą prośbę przełożonej do zespołu o „danie szansy pomysłowi”. Forma osobistej prośby miała inny wydźwięk i oddziaływanie, niż odgórne zaordynowanie przez kierowniczkę działania.

Tabela 5.29. Dedykowane czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Czynnik wspierający tworzenie innowacji	Rozmówcy
postawa przełożonego	R18_Pieniądz, R25_Pieniądz
nieformalne relacje między pracownikami działu Call Center Pieniądz i innych działów organizacji	R21_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Drugim czynnikiem wspierającym tworzenie Innowacji Pracowniczej okazały się nieformalne relacje między pracownikami z różnych obszarów. Takie relacje umożliwiały pozyskanie wiedzy

potrzebnej do wstępnej analizy wykonalności. Ten nieformalny sposób zdobywania informacji określono jako wsparcie koleżeńskie.

Czynniki wspierające charakterystyczne dla wdrażania tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Wśród czynników charakterystycznych dla wdrażania Innowacji Pracowniczej zidentyfikowałam cztery, które są widoczne w tabeli 5.30.

Tabela 5.30. Czynniki charakterystyczne wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Czynnik wspierający wdrażanie	Rozmówca
wsparcie lidera	R20_Pieniądz, R22_Pieniądz, R24_Pieniądz
szkolenie	R19_Pieniądz, R21_Pieniądz
dowolność dla inicjatora w decyzji o wdrażaniu	R18_Pieniądz
konsultacje skutków wdrożenia	R25_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Jako czynnik kluczowy rozmówcy wskazali wsparcie ze strony lidera. W ścieżce Transformacji w Programie IP-Pieniądz inicjator mógł podjąć decyzję, czy chce prowadzić wdrażanie, czy woli scedować te działania na lidera. Ta dowolność wyboru była istotnym elementem Program IP-Pieniądz i wiązała się z silną koncentracją na realizacji celów sprzedażowych w dziale Call Center Pieniądz. Realizacja celów sprzedażowych była dla pracowników priorytetem, z racji ich powiązania z wynagrodzeniem. Dając inicjatorowi wybór, rozwiązywano jego problem podziału czasu pracy między wdrażanie Innowacji Pracowniczej a bieżącą pracą. Jeśli inicjator chciał prowadzić wdrażanie samodzielnie, wówczas również otrzymywał wsparcie ze strony liderów, które dotyczyło głównie kwestii formalnych, np. uzyskania zgód od kierowników innych obszarów. O sytuacji wspierania inicjatora opowiadał R19_Pieniądz:

„(...) wsparcie ode mnie jako przełożonego (...) ja później zapewniam, jeżeli są wymagane, zgody – czy kierowników wyższego szczebla, czy departamentu prawnego, czy też IT” (R19_Pieniądz, Poz. 76).

Z perspektywy liderów wspieranie inicjatorów we wdrażaniu oznaczało gotowość do wygospodarowania czasu na takie wsparcie. Jak wskazał R18_Pieniądz:

„(...) wymagało to tak naprawdę deklaracji od menedżerów, że będą wspierać, będą wdrażać, procesować te usprawnienia, co wymagało wygospodarowania czasu tych managerów. Wdrażanie iluś tam usprawnień to też jest czas, to też jest pewna praca, którą trzeba dodatkowo wykonać” (R18_Pieniądz, Poz. 127).

Biorąc pod uwagę, że Innowacje Pracownicze powstawały i były wdrażane w dziale Call Center Pieniądz, istotne było, aby ich wdrażanie nie kolidowało z Rutynami Organizacyjnymi na poziomie organizacji. Z tego względu podstawowe wsparcie we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej stanowiły konsultacje skutków wdrożenia z innymi działami Firmy Pieniądz. Rozmówcy wspominali o tej kwestii głównie w odniesieniu do procesów reklamacji. Brak konsultacji z działem reklamacji na etapie wdrażania mógł mieć nieprzewidziane efekty. Chodziło nie tyle o zaburzenia w procesach pracy samego działu Call Center Pieniądz, ile o możliwą i niezamierzoną komplikację pracy działu reklamacji. Te aspekty zaakcentował R25_Pieniądz:

„(...) zawsze staramy się też upewnić z działem reklamacji, czy przypadkiem w jakiś sposób na ich procesy nie wpływamy i nie dokładamy im pracy tą zmianą” (R25_Pieniądz, Poz. 213).

Innym czynnikiem charakterystycznym dla wdrażania Innowacji Pracowniczej okazało się zapoznanie przyszłych użytkowników ze zmianami wskutek wdrożonej innowacji. Ciężar edukowania na ten temat przejmowali wewnętrzni trenerzy w dziale Call Center Pieniądz. Stosowali oni głównie spotkania szkoleniowe, o czym mówił R19_Pieniądz:

„(...) robimy krótkie spotkanie szkoleniowe, tak, żeby mieć pewność, że każdy wie, na czym zmiana polega” (R19_Pieniądz, Poz. 100).

5.4.4.2. Czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

W części opisującej czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej przyjął analogiczną formę prezentacji, jak w przypadku czynników ułatwiających (opisanych w pkt. 5.4.4.1). Na początku zaprezentowałam czynniki wspólne dla tworzenia i wdrażania, a następnie czynniki charakterystyczne tylko dla tworzenia Innowacji Pracowniczej oraz tylko dla jej wdrażania.

Wspólne czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej

W kontekście utrudnień tworzenia i wdrażania rozmówcy wskazywali wyższy priorytet bieżących zadań nad innowacją. Czynnikiem ten przejawiał się w dwóch wymiarach. Jednym z nich było zarządzanie przez inicjatorów własną pracą w taki sposób, aby balansować między realizacją celów sprzedażowych a Innowacją Pracowniczą. Priorytet zadań bieżących skutkował jednak brakiem aktywności części pracowników działu Call Center Pieniądz w obszarze innowacji. Zdaniem jednego z rozmówców, podejście pracownika do kwestii priorytetów wynikało w dużej mierze z ogólnej postawy osoby do wykonywanej pracy. Jak zauważył R20_Pieniądz:

„(...) to już zależy tak naprawdę od osoby. No bo są osoby, które wolą przyjść, zrobić swoją pracę i po prostu wyjść. Bo zależy im też na wyniku. I są osoby, które rzeczywiście też się angażują w pewne sprawy” (R20_Pieniądz, Poz. 51–55).

Konieczność balansowania między bieżącymi zadaniami a innowacjami przekładała się też na nierówny stopień partycypacji w Program IP-Pieniądz. Nierówna partycypacja pracowników działu Call Center Pieniądz w tworzeniu i wdrażaniu Innowacji Pracowniczych wybrzmiała także w wypowiedzi R24_Pieniądz. Kwestia ta miała jednak inne zabarwienie, co wiązało się z krótkim stażem pracy rozmówcy. Z powodu mniejszego doświadczenia R24_Pieniądz koncentrował się na przyswojeniu RO w swoim obszarze pracy. W momencie prowadzenia badania ten cel był dla niego istotniejszy niż realizacja celów sprzedażowych, nie wspominając już o aktywności w zakresie IP. R24_Pieniądz opowiadał o swojej sytuacji następująco:

„(...) ja też jestem, jakby, nowym pracownikiem. Ja jeszcze tak traktuję to, że przyglądam się systemowi, który jest [programowi Program IP-Pieniądz – przyp. aut.]. (...) Ja jeszcze się uczyłam i po prostu bardziej skupiałam się na tym, żeby nauczyć się tego, co jest [chodzi o procesy codziennej pracy – przyp. aut.]. I sprawnie wykonywać swoją pracę i może mniejszą uwagę na samym początku przykuwałam do... innowacji, do dzielenia się nimi (...)” (R24_Pieniądz, Poz. 384–390).

Wydłużony czas procesowania na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej zniechęcał nie tylko inicjatorów, lecz też innych uczestników Programu IP-Pieniądz. Zwrócił na to uwagę R18_Pieniądz:

„(...) to, czego się najbardziej pracownicy obawiają przy zgłaszaniu usprawnień, to jest to, czy one będą w ogóle wdrażane, czy to jest realne. Czy to, że ja mam jakiś pomysł, to gdzieś nie ugrzęźnie w kolejce jakichś spraw, priorytetów, projektów, które są realizowane w firmie” (R18_Pieniądz, Poz. 67).

Do zbioru wspólnych czynników ograniczających tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej zaliczono również brak przekonania pracowników o realnych korzyściach wskutek wdrażanych innowacji. Przekonanie to wyrażało się w indywidualnej decyzji pracowników działu Call Center Pieniądz o tym, czy warto poświęcać czas na wysoce angażujące i czasochłonne konsultacje z działem prawnym. Brak wiary w znaczenie i skutki innowacji zniechęcał pracowników działu Call Center Pieniądz do angażowania się w tworzenie i wdrażanie.

Wśród wspólnych czynników utrudniających tworzenie i wdrażanie odnotowano pojedyncze wątki. Jeden z nich dotyczył ograniczeń proceduralnych, którym podlegał dział Call Center Pieniądz jako część Firmy Pieniądz. Drugim z tych czynników okazał się brak aktywności niektórych pracowników działu w dyskusjach nad pomysłami IP. R18_Pieniądz ujął to następująco:

„(...) zależało nam na tym, żeby takie osoby, które są ciche, mają pomysły, ale nie mają odwagi o nich mówić, też aktywować w tym programie [Program IP-Pieniądz – przyp. aut.]” (R18_Pieniądz, Poz. 71).

Trzeci czynnik utrudniający tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej wiązał się z wielkością Firmy Pieniądz. Jeden z rozmówców przywoływał wielkość firmy jako ograniczenie lub brak swobody dla uczestników Programu IP-Pieniądz w podejmowaniu samodzielnych działań. Wielkość firmy w tym kontekście nie odnosiła się do liczby pracowników, ale do stopnia skomplikowania procesów i zależności między nimi w ramach systemów w Firmie Pieniądz.

Tabela 5.31 podsumowuje wspólne czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz.

Tabela 5.31. Czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Czynnik utrudniający tworzenie i wdrażanie IP	Rozmówcy
wyższy priorytet bieżących zadań	R20_Pieniądz, R21_Pieniądz R24_Pieniądz, R25_Pieniądz
wydłużony czas wdrożenia	R18_Pieniądz, R21_Pieniądz
brak przekonania o korzyściach	R25_Pieniądz
brak odwagi w dyskusji pomysłów	R18_Pieniądz
ograniczenia proceduralne	R22_Pieniądz
rozbudowany system procesów w organizacji	R21_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Dedykowane czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Charakterystycznym czynnikiem utrudniającym tworzenie Innowacji Pracowniczej okazał się brak funkcjonalności narzędzi pracy lub ograniczony do nich dostęp, jednak wspomnieć należy, że dotyczyło to niektórych innowacji. Ten czynnik uwidocznił się w przypadku aplikacji czy oprogramowania stosowanego w codziennej pracy działu Call Center Pieniądz. Jako jeden z powodów tych ograniczeń wskazano brak opłacenia dodatkowego dostępu dla pracowników. Funkcjonalności jednak istniały i były dostępne, ale nie jako elementy Rutyny Organizacyjnej – odkrywano ich przydatność dopiero w sytuacjach niestandardowych. R21_Pieniądz wspominał o takiej sytuacji, która zdarzyła się wraz z przejściem na pracę zdalną w pandemii. Sytuacja ta dotyczyła IP38-PIENIĄDZ, która wiązała się z oprogramowaniem stosowanym do zarządzania pracą działu. W kontekście tej Innowacji Pracowniczej R21_Pieniądz nawiązał do nieużywanych funkcjonalności oprogramowania:

„(...) po kilku dniach od przejścia na pracę zdalną udało nam się to sprawnie właśnie poprzez Skype-a udostępnić. Okazało się, że po prostu są pewne funkcje, o których nie wiedzieliśmy, że są. Bo po prostu wcześniej nie były potrzebne” (R21_Pieniądz, Poz. 542–546).

Jeśli Innowacja Pracownicza powstawała na bazie istniejącej Rutyny Organizacyjnej, utrudnieniem w jej tworzeniu był brak dostępu do wiedzy na temat genezy danej rutyny. Inicjator Innowacji Pracowniczej potrzebował wiedzy o logice Rutyny Organizacyjnej i jej pochodzeniu, aby zrozumieć, dlaczego daną rutynę zaprojektowano w taki sposób. Źródłem takiej wiedzy byli ci członkowie organizacji, których staż pracy sięgał czasów tworzenia danej rutyny. R25_PIENIĄDZ uczestniczył w takiej sytuacji, którą opisał następująco:

„(...) ten komunikat jakby funkcjonował jeszcze od ex- [nazwa firmy przejętej przez Firmę PIENIĄDZ – przyp. aut.], bo ten proces komisowy to jest proces, który [nazwa Firmy PIENIĄDZ – przyp. aut.] odziedziczyła po [nazwa firmy przejętej przez Firmę PIENIĄDZ – przyp. aut.], więc nie było mnie przy tworzeniu tego procesu, więc i dział prawny w związku z tym miał wiele pytań formalnych” (R25_PIENIĄDZ, Poz. 29).

Poszukiwanie osób lub dokumentów będących źródłem wiedzy na temat istniejącej Rutyny Organizacyjnej wydłużało czas tworzenia Innowacji Pracowniczej na bazie tej rutyny.

R25_Pieniądz wspominał o kolejnym czynniku utrudniającym tworzenie Innowacji Pracowniczej. Rozmówca powiązał ten czynnik z uruchomieniem Programu IP-Pieniądz i uczeniem się go przez pracowników działu Call Center Pieniądz. Wyzwaniem w procesie uczenia okazała się nie sama obsługa aplikacji do zgłaszania pomysłów IP, ale dopasowanie zgłaszanych innowacji do kryteriów przyjętych w Programie IP-Pieniądz. R25_Pieniądz wspominał to tak:

„(...) było bardzo dużo pomysłów, które wymagają ingerencji IT i zasobów IT. Naprawdę pojawiło się tak dużo różnych, i to naprawdę bardzo takich wartościowych pomysłów, gdzie ja mam to gdzieś tam wpisane na liście i jeżeli IT ma przestrzeń, to sobie dorzuca do wdrożenia, ale to było takim największym wyzwaniem, że ciężko na początku było temu pracownikowi wytłumaczyć, że zależy nam na usprawnieniach drobnych” (R25_Pieniądz, Poz. 235–236).

R20_Pieniądz wskazywał z kolei, że tworzenie Innowacji Pracowniczej było utrudnione nie tylko przez problemy techniczne w zgłaszaniu pomysłu (np. problem z logowaniem na platformie), ale też klarowne i jasne opisanie tego pomysłu. Zrozumiały opis pomysłu pozwalał szybciej i łatwiej ocenić członkom zespołu (w tym liderom) potencjalne zastosowanie i korzyści. To z kolei wpływało na ich przekonanie o zasadności dalszej pracy nad pomysłem.

Kolejne utrudnienie w tworzeniu Innowacji Pracowniczej powstawało w momencie identyfikacji potencjalnie niekorzystnego efektu pomysłu. Przykład takiej sytuacji przytoczył R25_Pieniądz, opowiadając o ocenie pomysłu innego pracownika. Rozmówca był już gotowy, aby zaakceptować pomysł, jednak zadał sobie jeszcze pytanie o jego potencjalnie niekorzystne skutki. Zacytowany poniżej fragment wypowiedzi R25_Pieniądz świadczy o tym, jak ważna okazała się refleksja nad szerszym kontekstem (w tym wypadku współzależności procesów) i wyjście poza własne preferencje decydenta. W tym procesie pomocne były analizy – w tym przypadku raport, który utwierdził rozmówcę o niekorzystnym oddziaływaniu potencjalnej IP. R25_Pieniądz wspominał tę sytuację tak:

„(...) coś mnie tknęło, bo się trochę bałam sytuacji, że komis ma bardzo dużą flotę. Ja bardziej myślałam, że czasami ma, nie wiem, jakieś dwie Skody Octavie i zgłosi sprzedaż nie na to, co potrzeba, my zawrzemy umowę i tego wyjaśniania będzie sporo. Ale ten raport pokazał, że faktycznie takich modyfikacji, a to wersja wyposażenia była inna, a to model inny, więc automatycznie by wykazały,

że to byłoby za duże ryzyko, głównie to reklamacyjne, bo generowałyby telefon, no i błędy w wyliczeniu składki, no bo to jakby formalnie umowa byłaby zawarta na zupełnie coś innego” (R25_Pieniądz, Poz. 285–287).

Wątek indywidualnych preferencji jako potencjalnego utrudnienia w tworzeniu Innowacji Pracowniczej pojawił się też w wypowiedzi R20_Pieniądz:

„Na przykład wpadłabym na jakiś pomysł i rzeczywiście on by mi odpowiadał, bo prowadzę w pewien sposób rozmowę... Może powiem tak – każdy z nas prowadzi inaczej rozmowę z klientem. Więc tutaj też niektóre usprawnienia, niektórym pomagają, niektórym może niekoniecznie” (R20_Pieniądz, Poz. 170–172).

Ograniczenia budżetowe pojawiły się co prawda jako czynnik warunkujący tworzenie Innowacji Pracowniczej, jednak nie opisywano ich jako bezpośrednich ograniczeń. Czynnik budżetowy wskazywano jako zmienną analizowaną w tworzeniu pomysłów, jak relacjonował R18_Pieniądz:

„(...) szukamy potencjału sprzedażowego, ale nie zawsze wiąże się to z dodatkowymi pieniędzmi w organizacji, jest to trudne do tego, żeby uzyskać dodatkowe budżety, w związku z tym szukamy takiej przestrzeni na usprawnienia, które nam to miejsce znajdą na to, żeby więcej sprzedawać” (R18_Pieniądz, Poz. 91).

Tabela 5.32 podsumowuje charakterystyczne czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz.

Tabela 5.32. Dedykowane czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Czynnik utrudniający tworzenie	Rozmówcy
ograniczenia w dostępie do funkcjonalności narzędzi	R21_Pieniądz
niedopasowanie inicjatyw do kryteriów programu	R25_Pieniądz
opisanie pomysłu w zrozumiały sposób	R20_Pieniądz
trudności techniczne w obsłudze zgłoszenia	R20_Pieniądz
ograniczenia budżetowe	R18_Pieniądz
brak wiedzy o genezie RO	R25_Pieniądz
niekorzystny potencjalny efekt zmiany	R20_Pieniądz
preferencje indywidualne co do rozwiązania	R20_Pieniądz
rozbudowany formularz zgłoszenia	R25_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Czynniki utrudniające charakterystyczne dla wdrażania Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Większość Innowacji Pracowniczych generowanych w Programie IP-Pieniądz wymagała wpaśowania się w istniejące ramy prawne. Ze względu na uwarunkowania prawne rozmówcy oceniali wdrażanie jako trudne. Z jednej strony, wdrażane innowacje miały być korzystne dla działu Call Center Pieniądz, a z drugiej zaś – musiały gwarantować zgodność z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Wdrażanie polegało więc na łączeniu zgodności w obszarze prawa z efektywnością codziennej pracy w dziale.

Kolejny obszar utrudnień, charakterystyczny dla wdrażania, wiązał się z rozwiązaniami z zakresu IT. W obszarze IT rozróżniano dwa rodzaje ograniczeń. Pierwsze ograniczenie IT wynikało z priorytetyzacji projektów w dziale IT. R18_Pieniądz naświetlił ten problem tak:

„Jeżeli jakieś usprawnienie dotyka systemu operacyjnego, no to już jest trudnością to, że ono będzie wdrażane prawdopodobnie dłużej. Bo wpada w kolejkę różnych priorytetów, które są ustalone (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 219–221).

Drugi rodzaj ograniczenia w obszarze IT stanowiło oprogramowanie, gdy pracownicy działu Call Center Pieniądz nie mogli samodzielnie modyfikować rozwiązań informatycznych, np. poprzez zainstalowanie oprogramowania. Samodzielna ingerencja pracowników była zabroniona ze względu na politykę bezpieczeństwa Firmy Pieniądz odnośnie do danych klientów, ale także z powodu odgórnie przyjętych w korporacji rozwiązań.

Inicjatywy w Programie IP-Pieniądz podlegały selekcji oraz nadawano im określony priorytet, biorąc pod uwagę wszystkie Innowacje Pracownicze w Programie. Priorytetyzacja wdrożeń jako stały element zarządzania Program IP-Pieniądz mogła wydłużać czas wdrażania niektórych innowacji.

R24_Pieniądz zwrócił z kolei uwagę na brak doświadczenia jako czynnik utrudniający charakterystyczny dla wdrażania Innowacji Pracowniczej. Ten rozmówca odniósł się do trudności na etapie wdrażania, których nie doświadczał na etapie zgłaszania pomysłu. Rozmówca wskazywał na swój krótki staż pracy jako utrudnienie we wdrażaniu.

Inny charakterystyczny czynnik utrudniający wdrażanie Innowacji Pracowniczej wynikał z indywidualnych predyspozycji pracownika. R19_Pieniądz łączył te predyspozycje z ambicjami lub kompetencjami pracownika do prowadzenia wdrożenia.

Konsultacje z innymi działami były również wskazywane jako utrudniające wdrażanie, gdyż takie działania wydłużały cały proces.

W tabeli 5.33 przedstawiono zestawienie charakterystycznych czynników utrudniających wdrażanie IP w Program IP-Pieniądz.

Tabela 5.33. Charakterystyczne czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz

Czynnik utrudniający wdrażanie	Rozmówcy
ograniczenia prawne	R18_Pieniądz, R19_Pieniądz,
ograniczenia IT	R18_Pieniądz, R20_Pieniądz
priorytetyzacja wdrożeń	R18_Pieniądz
brak doświadczenia	R24_Pieniądz
indywidualne predyspozycje	R19_Pieniądz
konsultacje z innymi działami	R22_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów

5.4.5. Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – czynniki warunkujące w Programie IP-Pieniądz

5.4.5.1. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Wśród kluczowych czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wyodrębniłam trzy typy: 1) wiedzę, 2) wsparcie ludzkie oraz 3) obustronną komunikację.

Najczęściej wspomnianym czynnikiem wspierającym umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną okazała się sformalizowana wiedza. Założyłam, że czynnik ten był pochodną specyfiki pracy w dziale Call Center Pieniądz, silnie uwarunkowanej standardami obsłu-

gi klienta oraz wymogami prawnymi dotyczącymi sprzedaży produktów finansowych. Jak zauważył R18_Pieniądz:

„Nasze procesy są opisane wytycznymi, instrukcjami, procedurami, to zależy od wagi tematu. Wszystkie procesy i sposób postępowania mamy w pewnej formie opisany, więc jeżeli zmieniamy jakiś standard czy instrukcję, czy procedurę, to w tejże procedurze musimy opisać, że w pewnym zakresie jest dowolność, bądź nie ma dowolności” (R18_Pieniądz, Poz. 205).

Skodyfikowana wiedza miała formę procedur czy instrukcji, dostępnych dla pracowników działu Call Center Pieniądz w formie bazy wiedzy. Mimo posiadania tej bazy znaczna część rozmówców preferowała bezpośrednie zasięgnięcie informacji od współpracowników. Bezpośrednia komunikacja między współpracownikami odbywała się głównie w formie wymiany e-mailowej, czatu lub rozmów wideo za pomocą komunikatora internetowego Skype, który był narzędziem stosowanym w Firmie Pieniądz. Instrukcje czy opracowane szablony (np. odpowiedzi na zapytania klientów) były też przekazywane pracownikom drogą e-mailową. Jak wskazali rozmówcy, taka forma komunikacji sprawdziła się w przypadku wdrożonej Innowacji Pracowniczej, która była albo mało skomplikowana, albo powodowała niewielką liczbę zmian. Wówczas wdrożona innowacja była krótko opisywana w wiadomości e-mail, zaś załączona instrukcja lub procedura wskazywała użytkownikom nowy sposób postępowania.

Komunikacja na temat wdrożonej Innowacji Pracowniczej realizowała także inne cele, oprócz przekazywania pracownikom działu Call Center Pieniądz skodyfikowanej wiedzy. Za jeden z tych celów przyjęto publiczne pochwalenie inicjatora pomysłu. Pochwała była traktowana przez inicjatora jako wyraz uznania, a jednocześnie wzmacniała poczucie sprawczości w innych pracownikach spowodowane uczestnictwem w Program IP-Pieniądz. Komunikację do pracowników działu Call Center Pieniądz traktowano także jako odgórne zalecenie stosowania wdrożonej innowacji, które obowiązywało od momentu otrzymania komunikatu na jej temat. Potwierdzała to wypowiedź R22_Pieniądz:

„Pamiętam, wtedy, jak ja wdrożyłam swój pomysł i zostało to ogłoszone mailowo, że właśnie pomysł wyszedł ode mnie, że od teraz mamy go stosować” (R22_Pieniądz, Poz. 136).

Otwarte podejście do nowo zatrudnionych pracowników w dziale Call Center Pieniądz mogło wspierać umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Mimo że wypowiedź R21_Pieniądz nie odnosiła się bezpośrednio do Innowacji Pracowniczej, świadczyła o znaczeniu kultury wzajemnego wsparcia w dziale Call Center Pieniądz:

„(...) przychodzą trzy nowe osoby, mam spotkanie, na którym jeszcze ich nie ma i mówię: »Słuchajcie, dochodzą do nas trzy nowe osoby, mają na imię, tak, tak i tak«, coś tam pokrótce o nich powiem i standardowo »Proszę o miłe przyjęcie, pomoc, wsparcie, pamiętajcie, że każdy z was kiedyś – z nas, właściwie od tego samego etapu zaczynał (...)«” (R21_Pieniądz, Poz. 278–280).

Nowi pracownicy w dziale Call Center Pieniądz mogli liczyć na wsparcie, jeśli chodzi o uczenie się i ugruntowywanie swoich umiejętności. Można założyć, że analogicznie wyglądało wzajemne wsparcie w procesie wspólnego uczenia się wdrożonych innowacji, co z kolei pomagało w umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

W umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną uczestniczyli również przełożeni pracowników działu Call Center Pieniądz. Ich rola nie ograniczała się tylko do komunikowania czy wpływu na tworzenia dokumentacji. Wsparcie przełożonych w fazie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną polegało także na zarządzaniu zaangażowaniem

pracowników poprzez tworzenie mechanizmów i narzędzi motywacyjnych. R21_Pieniądz opowiadał o tym następująco:

„(...) wiadomo, że w którymś momencie przejmujemy już tego pracownika od trenerów i też na początku jest ważne to wsparcie. Tworzenie procedur, tworzenie konkursów motywacyjnych, organizacja, ich rozliczanie potem. Różnego rodzaju analizy we wprowadzaniu różnych innowacji, zgłaszanie problemów (...)” (R21_Pieniądz, Poz. 22–24).

Potwierdzenie zgodności wdrożonej IP z pierwotnym pomysłem zgłoszonym przez inicjatora IP stało się nieodłączną częścią umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Jak ujął to R18_Pieniądz:

„(...) [inicjator IP – przyp. aut.] musi też potwierdzić to wdrożenie, czyli rzeczywiście, że wdrożyliśmy zgodnie z jego pomysłem, i że to działa (...)” (R18_Pieniądz, Poz. 113).

W tabeli 5.34 przedstawiłam całkowite zestawienie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz.

Tabela 5.34. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz

Czynnik wspierający umocowanie	Rozmówcy
zakodowana wiedza (instrukcja)	R18_Pieniądz, R19_Pieniądz, R20_Pieniądz, R21_Pieniądz, R24_Pieniądz
wzajemne wsparcie w zespole	R20_Pieniądz, R21_Pieniądz
komunikowanie zmiany	R19_Pieniądz, R22_Pieniądz
wsparcie ze strony lidera	R21_Pieniądz
potwierdzenie wdrożenia z inicjatorem	R18_Pieniądz

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

5.4.5.2. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W wypowiedziach rozmówców zidentyfikowano tylko jeden czynnik utrudniający umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, czyli wystąpienie niekorzystnego efektu wdrożonej innowacji w codziennej praktyce pracy. Czynnikiem ten opisano na podstawie jednego przykładu – pomimo wdrożenia innowacji, jej efekt okazał się niekorzystny dla pracowników, choć w założeniu miał usprawnić ich pracę. Efekt okazał się jednak korzystny dla klientów, co nie było założeniem inicjatora. Ten niepożądany skutek uznano za sprzeczność interesów i w efekcie końcowym nie doszło do umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w takim kształcie. Podjęto jednak decyzję o rozwiązaniu sprzeczności interesów pracowników i klientów, pozostawiając pracownikom pewną dowolność. Takie podejście pomogło umocować zmodyfikowaną Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, choć nie w pierwotnie przyjętym kształcie. R18_Pieniądz przytoczył następujący opis tej sytuacji:

„Pracownikom było łatwiej, klientowi niekoniecznie, więc zmieniliśmy miejsce czytania tego komunikatu na koniec rozmowy. Klient był zadowolony, doradcy było trudniej uzyskać znowu zgodę klienta, bo klient już uzyskał to, co chciał, to już w sumie więcej nic nie potrzebuje, więc tutaj była taka sprzeczność interesów. Ostatecznie daliśmy dowolność pracownikom, kto jak czuł, jak się czuł komfortowo, jak czuł klienta w rozmowie, to czytał na początku, w środku, na końcu, jak tam sobie chciał” (R18_Pieniądz, Poz. 201).

5.5. Programy Innowacji Pracowniczych – podsumowanie badanych przypadków

Zbadane Programy Innowacji Pracowniczych ukazały różnorodność podejść, stosowanych przez firmy, jeśli chodzi o cele programów oraz spodziewane efekty partycypacji pracowniczej w tworzeniu innowacji oddolnych. Ta różnorodność przełożyła się na czynniki, które były przez badanych rozmówców określane utrudnieniami lub wsparciem w procesie od oddolnych inicjatyw pracowniczych do wdrożonych i stosowanych przez pracowników nowych rozwiązań organizacyjnych.

Ze względu na ilość oraz pogłębiony charakter materiału badawczego opisanego w rozdziale 5, zdecydowałam się na podsumowanie z osobna każdego z Programów Innowacji. W ten sposób chcę uwypuklić najważniejsze informacje, które warto zapamiętać dla każdego z programów.

5.5.1. Programy Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk – podsumowanie

W Firmie Farmaceutyk równolegle funkcjonowały dwa programy Innowacji Pracowniczych: Kaizen-Farm i Program IP-Farm. Programy te różniły się celem oraz skalą działania, dzięki czemu pracownicy mieli wybór odnośnie do rozwiązań, nad którymi chcieli pracować. Dostosowanie własnych możliwości do oczekiwań w programie IP było istotną częścią niwelowania obaw pracowników. Obawy te dotyczyły zarówno własnej wiedzy merytorycznej, jak i wiedzy o przebiegu ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Obawy te wstrzymywały pracowników przed podejmowaniem inicjatyw. Kluczowym czynnikiem dla Programów stało się więc doprecyzowanie, jakich rodzajów Innowacji Pracowniczych Firma Farmaceutyk oczekuje od pracowników. Jasne zdefiniowanie rodzajów Innowacji Pracowniczych oraz celów Programów pomogło też osobom decydującym i zarządzającym Programami angażować pracowników do zgłaszania i realizacji innowacji.

Zarówno Kaizen-Farm, jak i Program IP-Farm funkcjonowały od początku jako rozwiązania systemowe. Systemowość obu Programów wyrażała się nie tylko w stopniu ich formalizacji, lecz także w rozplanowaniu ścieżek, roli uczestników i poszczególnych decyzji w tych programach. Taki sposób zorganizowania Programów można powiązać ze znaczeniem innowacyjności w strategii Grupy Kapitałowej Farmaceutyk. W narracji skierowanej do tzw. szerokiej publiczności Firma Farmaceutyk podkreślała znaczenie Programów jako elementu kultury innowacji.

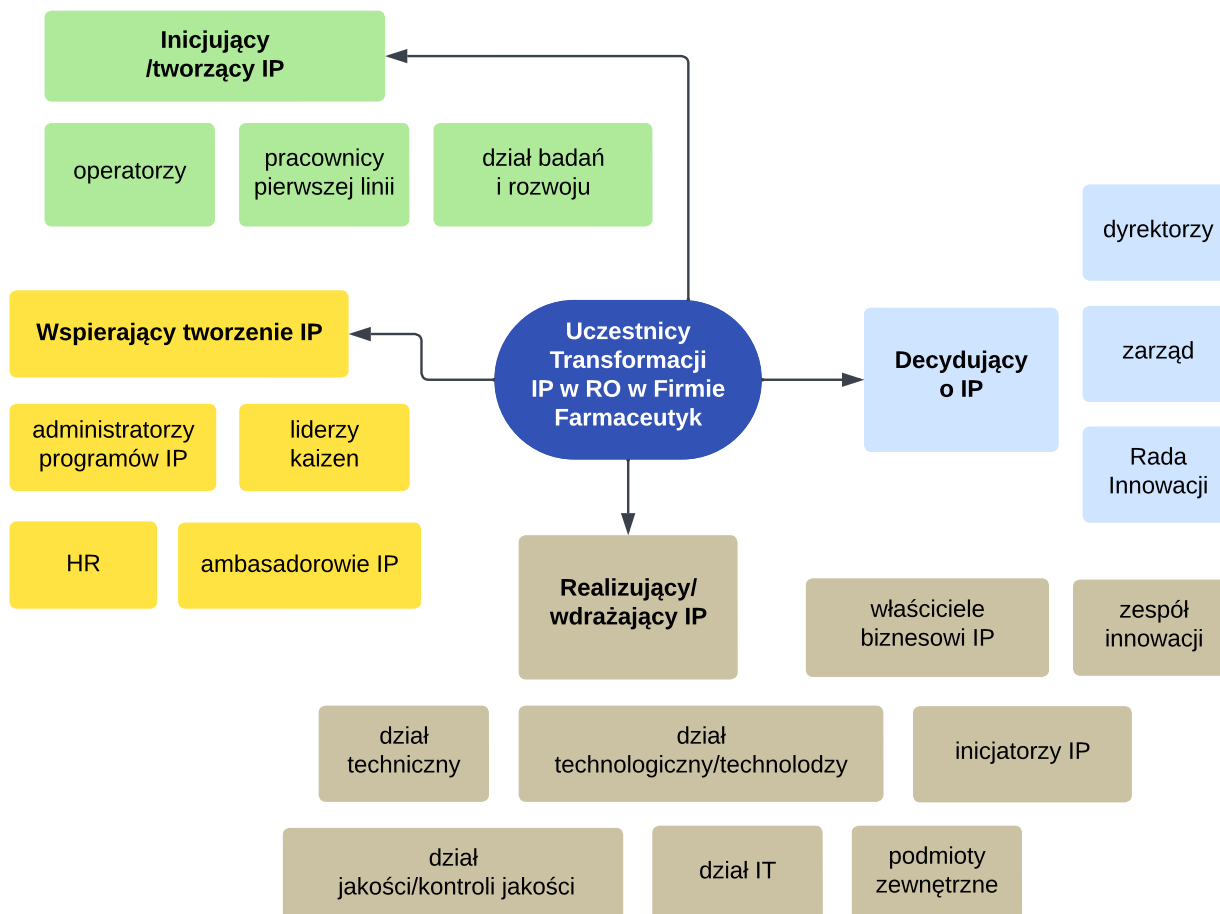
W Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną zidentyfikowałam różnych uczestników, widocznych na rysunku 5.9. Uczestników podzieliłam na cztery główne grupy: (1) inicjujących IP, (2) wspierających IP, (3) realizujących IP oraz (4) decydujących o IP. Ten podział oparłam na analizie wypowiedzi rozmówców oraz przebiegu ścieżek Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w obu Programach.

Kluczowi dla ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną byli właściciel biznesowy z zespołem wdrożeniowym oraz administratorzy Programu. Inni uczestnicy pojawiali się na różnych etapach Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, w zależności od ich roli. Przykładowo, liderzy kaizen czy ambasadorowie pojawiali się jako wsparcie na etapie zgłaszania Innowacji Pracowniczej. Z kolei dział techniczny, dział IT czy technolodzy służyli jako wsparcie merytoryczne dla inicjatorów we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej. Niektóre podmioty wystąpiły w ścieżce Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w związku z ich decyzyjnością w tym procesie – zaliczono do nich: dyrektorów, Radę Innowacji czy zarząd.

Dla tworzenia Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm kluczowe okazało się sprawne zgłaszanie i opracowanie koncepcji. Ten warunek był związany z czynnikami z dwóch

obszarów: 1) wsparcia ludzkiego oraz 2) umiejętności obsługi narzędzi w Programie Innowacji Pracowniczych (rozumianymi jako zgłoszenie pomysłu i jego dalsze procedowanie). Czynniki tej drugiej kategorii można określić mianem operacyjnych, ponieważ odnosiły się bezpośrednio do praktyk pracy.

Rysunek 5.9. Uczestnicy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów i materiałów wtórnych.

We wdrażaniu Innowacji Pracowniczej liczyło się przede wszystkim wsparcie ze strony ludzi. Pracownicy potrzebowali czuć, że mogą poświęcać czas na wdrażanie oraz że uzyskają wsparcie współpracowników w realizacji. Pojawiły się jednak obszary ściślej związane z wdrażaniem w firmie produkcyjnej, czyli: problemy techniczne, nakłady finansowe czy ograniczenia we współpracy z dostawcą. W Firmie Farmaceutyk zauważono także brak dyfuzji wdrożonych Innowacji Pracowniczych pomiędzy zakładami.

Jako czynnik kluczowy dla umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną określono efektywne wykorzystanie wdrożonej innowacji w praktyce pracy. Efektywne wykorzystanie Innowacji Pracowniczej oznaczało stosowanie jej zgodnie z założeniami przez wszystkich pracowników, których ona dotyczyła. Czynniki indywidualnej adaptacji i podejścia pracownika, w tym chęć poprawy warunków pracy, wspierały umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Jako poprawę pracy rozumiano efektywniejsze wykonywanie dotychczasowych obowiązków z zastosowaniem wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Ta ocena wynikała z indywidualnej oceny satysfakcji pracownika, a punktem odniesienia była zmiana sposobu wykonania przez niego codziennych zadań wskutek wdrożonej Innowacji Pracowniczej. Zagrożeniem w ocenie

i utrudnieniem umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną okazało się przywiązanie pracowników do własnych nawyków, które prowadziło do kwestionowania wdrożenia.

W tabeli 5.10 uwidoczniłam różnorodność czynników warunkujących fazy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną oraz ich przypisanie do danego etapu Transformacji.

Dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej odnotowałam trzy wspólne czynniki: wsparcie odgórne, zarządzanie Programem i angażowanie pracowników. Z kolei dla wdrażania Innowacji Pracowniczej i umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wspólne były dwa czynniki: poprawa własnej pracy oraz wsparcie firmy zewnętrznej.

5.5.2. Program IP-Łącze – podsumowanie

Program IP-Łącze funkcjonował w postaci „parasolowej”, na bazie czterech filarów, które różniły się celem oraz dostępnymi narzędziami. Taki sposób zaprojektowania Programu IP-Łącze był powiązany ze zmianami kultury organizacyjnej Firmy Łącze. Kultura ta w ciągu ostatnich kilku lat stała się – jak to określił jeden z rozmówców – bardziej „społecznościowa”. Jak wynikało z wypowiedzi rozmówców, w procesach decyzyjnych w Firmie Łącze w większym stopniu zaczęto uwzględniać głos pracowników.

W Firmie Łącze nie tworzących nowych metod wyłącznie na potrzeby zarządzania procesami w Program IP-Łącze. Od początku budowania Programu opierano go na funkcjonujących w Firmie Łącze metodach prowadzenia projektów oraz wiedzy z zakresu zarządzania projektami.

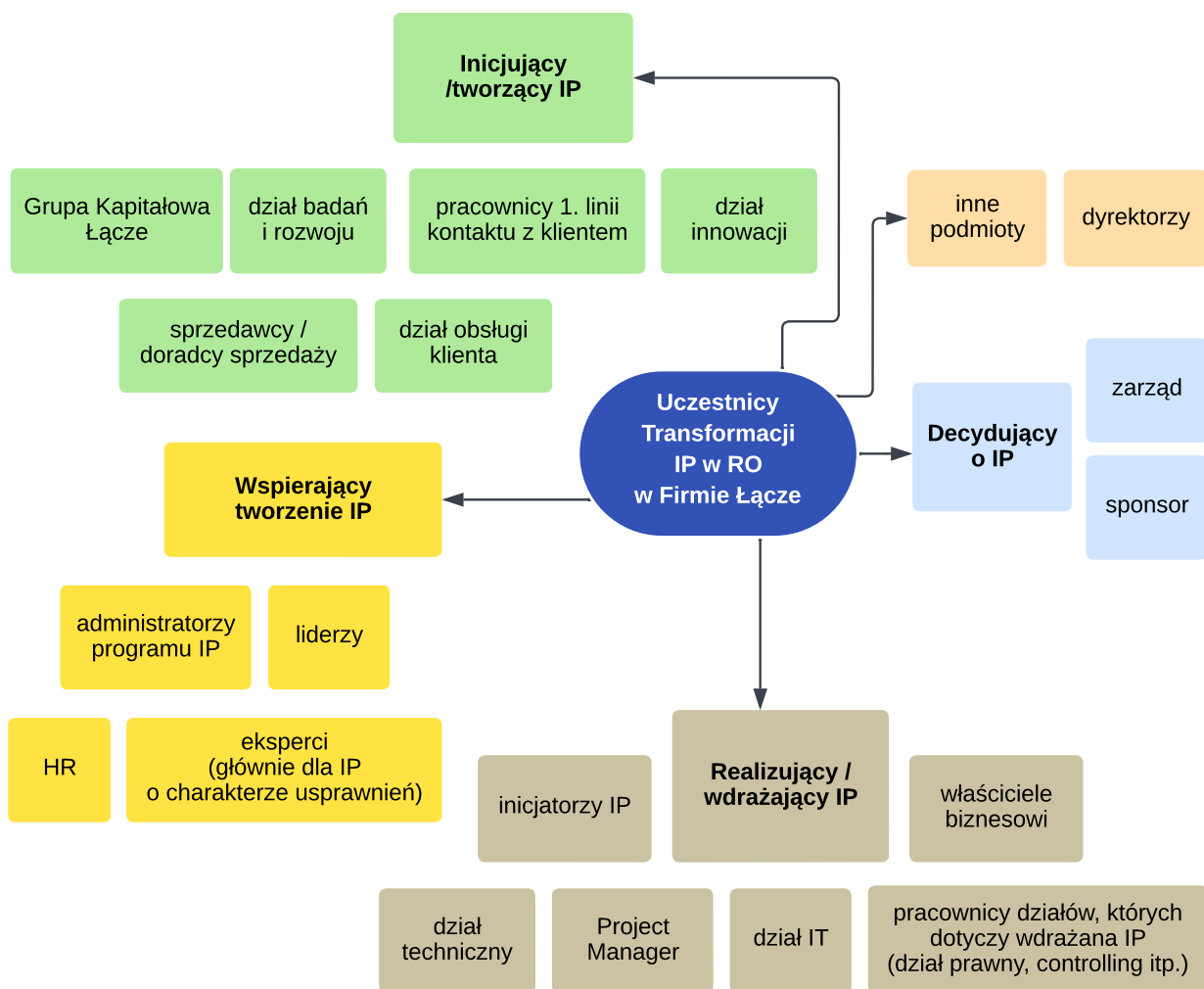
Międzynarodowy charakter Firmy Łącze uwidocznił się jako czynnik specyficzny w kontekście Programu IP-Łącze. Fakt, że Firma Łącze jest częścią Grupy Kapitałowej Łącze, miał swoje implikacje w postaci narzucania Firmie Łącze określonych umocowania Innowacji Pracowniczych. Były to zwykle innowacje obejmujące całą Grupę Kapitałową Łącze. W samej Firmie Łącze ujawniły się też wątki otwierające pole do dyskusji o pozycji podmiotów w relacji Firma Łącze – Centrala Grupy Kapitałowej Łącze. Pozycja ta manifestowała się poprzez preferowanie języka macierzystego Grupy Kapitałowej Łącze w komunikacji między członkami międzynarodowych zespołów. Wystąpił jednak też wątek relacji między Centralą Firmy Łącze a jej oddziałami w Polsce, który ukazał trudności w dotarciu przez inicjatorów do właścicieli biznesowych.

Ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Łącze były uwarunkowane skalą danej Innowacji Pracowniczej, rozumianą jako zasięg spodziewanych efektów w odniesieniu do liczby pracowników z różnych działów oraz nakładów niezbędnych do jej wdrożenia. Należy przy tym zauważyć, że w ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wbudowano funkcjonujące już w Firmie Łącze metody pracy projektowej, jak: *agile*, *fast track* czy *waterfall*. W przypadku pomysłów o charakterze usprawnień ścieżka Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną była mniej rozbudowana niż w przypadku IP o większej skali oddziaływania na środowisko wewnętrzne Firmy Łącze.

Na mapie uczestników Programu IP-Łącze zidentyfikowałam podmioty zróżnicowane pod względem roli i wkładu do Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Mapę tych podmiotów zaprezentowałam na rysunku 5.10. Analogicznie jak dla Firmy Farmaceutyk uczestników przypisałam do czterech głównych grup: 1) inicjujących IP, 2) wspierających IP, 3) realizujących IP oraz 4) decydujących o IP. W Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną najwięcej aktywności podejmowali inicjatorzy oraz osoby wdrażające, jednak ich działania nie byłyby możliwe bez wsparcia współpracowników oraz decyzji pozwalających na kolejne etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

W Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną zidentyfikowałam czynniki o zróżnicowanym charakterze, które warunkowały działania w danej fazie Transformacji. Ze-stawienie tych czynników prezentuje tabela 5.18 na stronie 120.

Rysunek 5.10. Mapa uczestników Transformacji w Programie IP-Łącze



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów oraz materiałów pozyskanych z Firmy Łącze.

Czynnikami ułatwiającymi tworzenie były głównie zasoby, ale też zróżnicowanie źródeł pomysłów. Stałe informowanie o wdrożeniach było istotne dla liczebności zgłaszanych pomysłów.

We wdrażaniu istotnym elementem wspierającym okazała się większa autonomia decyzyjna. Wśród kolejnych czynników wspierających pojawiły się: zapewnienie zasobów (ludzkich i finansowych), korzystanie z funkcjonujących metod pracy oraz współpraca.

Zasoby wymieniano w kontekście zarówno tworzenia, jak i wdrażania, choć charakter ich wsparcia w obu przypadkach okazał się różny. Dla tworzenia Innowacji Pracowniczej niezbędnymi zasobami okazały się narzędzia umożliwiające pracę kreatywną, dla wdrażania – wsparcie ludzkie i finansowe. W umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jako decydujące wsparcie pojawiły się komunikacja i baza wiedzy. W przypadku Innowacji Pracowniczej o większym zasięgu Firma Łącze sięgała po szkolenia zakończone testami, traktując je jako sposób ugruntowania wiedzy pracowników. Ugruntowana wiedza skutkowała umocowaniem Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Wśród czynników utrudniających Transformację pojawiły się trzy obszary wspólne dla tworzenia i wdrażania: 1) brak lub niewystarczające zasoby, 2) brak lub niskie zaangażowanie ludzi oraz (3) biurokratyczne procedury. Zarówno dla tworzenia, jak i wdrażania najważniejszy okazał się dostęp do zasobów ludzkich i finansowych. Dwa kolejne czynniki, czyli zaangażowanie ludzi w proces wdrożenia oraz biurokratyczne procesy w organizacji, miały nieco inne rozumienie w każdej fazie. Zaangażowanie w tworzenie opierało się przede wszystkim na udziale właścicieli

biznesowych, którzy opiniowali zasadność i możliwości dalszego procedowania. Zaangażowanie we wdrażanie wiązało się z postawami i działaniami bezpośrednich wykonawców wdrożenia.

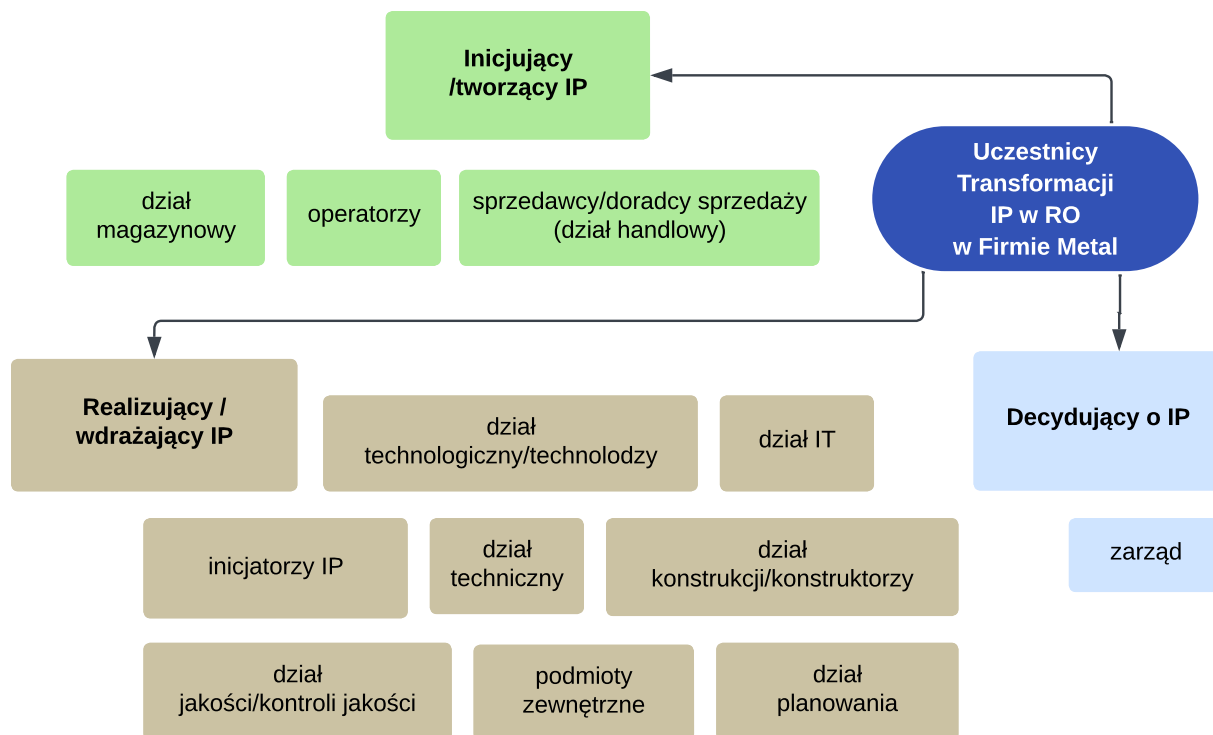
Wypowiedzi rozmówców nie pozwoliły na identyfikację czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Prawdopodobnie wynikało to z zarządzania Transformacją oraz koncentracji w fazie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną na komunikacji oraz przeszkoleniu pracowników, a mniej na innych zjawiskach wynikających z praktykowania wdrożonej innowacji.

5.5.3. Program IP-Metal – podsumowanie

Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jest uwarunkowana mało sformalizowanym charakterem Programu IP-Metal. Prawdopodobnym powodem tego stanu rzeczy mogły być czynniki związane z organizacją, jak: jej wielkość, struktura, kultura organizacji czy specyfika pracy.

Charakter Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną uwidoczniła jej uproszczona ścieżka, która w dużej mierze opierała się na dyskusjach o danej innowacji bezpośrednio z przełożonymi lub decydentami oraz wynikających z nich decyzjach o realizacji. Główny podmiot decyzyjny w tym procesie stanowił zarząd, w którego gestii leżało przyznawanie zasobów do realizacji. W ścieżce nie funkcjonowały dedykowane podmioty lub osoby oceniające Innowację Pracowniczą, jak zespół czy rada innowacji, które wystąpiły w niektórych zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych.

Rysunek 5.11. Mapa uczestników Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W porównaniu do Firmy Farmaceutyk czy Firmy Łącze mapa uczestników Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Firmie Metal okazała się mało rozbudowana. Mapa uczestników została przedstawiona na rysunku 5.11. Na mapie uczestników w Firmie Metal

nie zidentyfikowano podmiotów, które wystąpiły w Firmie Farmaceutyk oraz Firmie Łącze jako podmioty wspierające funkcjonowanie Programów Innowacji Pracowniczych. W Firmie Metal uczestnikami byli głównie inicjatorzy rozumiani jako indywidualni pracownicy z określonych obszarów. Oprócz twórców dało się zauważyć szerokie spektrum pracowników wspierających wdrażanie, którzy należeli do różnych działów. Wśród tych działów wyróżnił się dział konstrukcji – konstruktorzy pojawili się jako grupa, której nie zidentyfikowano w Programach Innowacji Pracowniczych w innych zbadanych organizacjach. W Firmie Metal nie istniał osobny dział badań i rozwoju czy dział innowacji – inicjatywy pochodziły od indywidualnych pracowników. Dział innowacji pojawił się w wypowiedzi jednego z rozmówców, sugerującego możliwość usprawnienia funkcjonowania Program IP-Metal.

Wypowiedzi rozmówców ujawniły dominujące znaczenie kwestii czasu w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Metal. Czas ten odnosił się zarówno do czasu pracy pracowników (do poziomu indywidualnego), jak i do czasu realizacji zamówień klientów (do poziomu organizacyjnego). Czas pojawiał się jako dylemat wyboru priorytetów: z jednej strony – codziennych (rutynowych) zadań, z drugiej – pracy nad innowacją (zarówno koncepcją, jak i realizacją).

Podsumowanie wszystkich czynników warunkujących transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną zaprezentowałam w tabeli 5.26 na stronie 139, w podziale na etapy oraz kierunek oddziaływania czynników.

5.5.4. Program IP-Pieniądz – podsumowanie

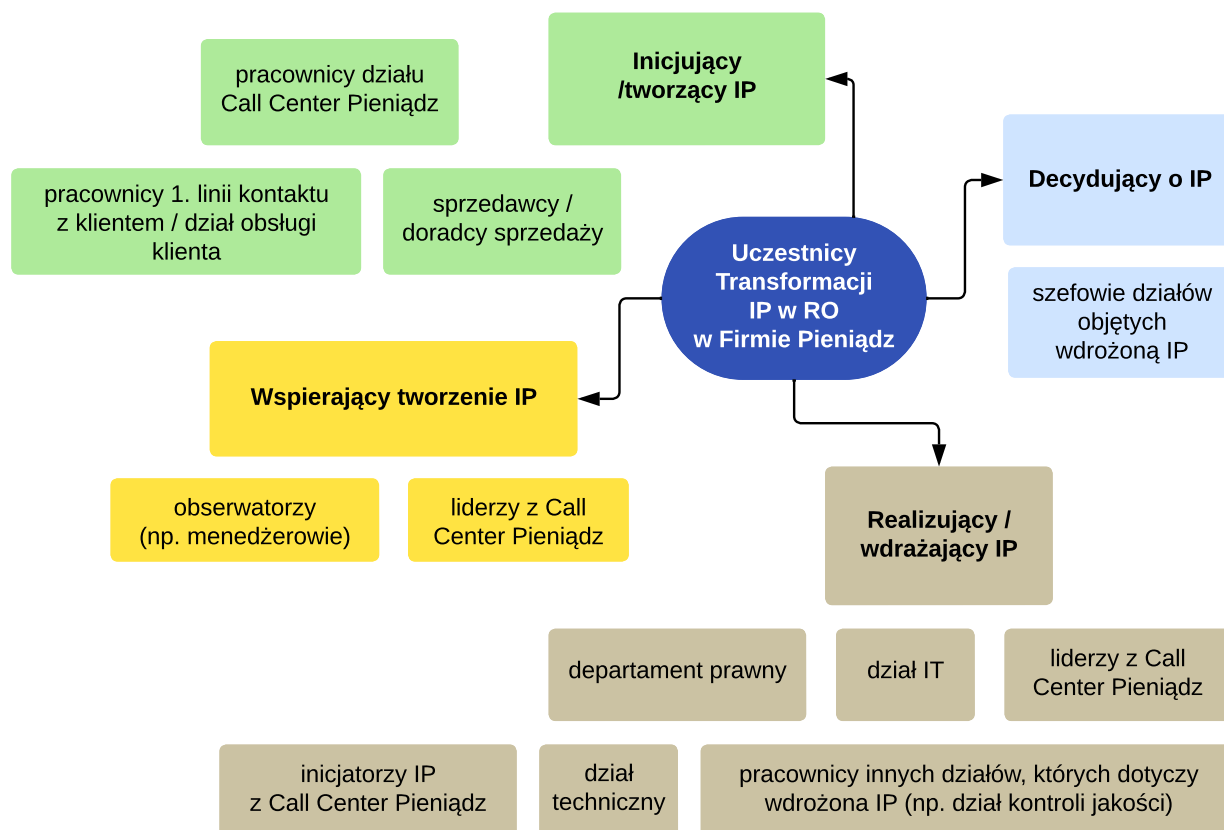
Program IP-Pieniądz funkcjonował w jednym obszarze Firmy Pieniądz – w dziale Call Center Pieniądz, co wyróżniało go od innych opisanych w poprzednich rozdziałach Programów Innowacji Pracowniczych.

Program IP-Pieniądz powstał na bazie wcześniejszych niesformalizowanych i oddolnych działań pracowników działu Call Center Pieniądz. Duży wpływ na to miał fakt, że pracownicy działu byli zachęceni do tworzenia usprawnień. Osobą zachęcającą do takich działań była kierowniczka działu, która z dużym przekonaniem propagowała kulturę lean management, świadcząc własnym przykładem o jej stosowaniu.

Wyróżnikiem Programu IP-Pieniądz – oprócz ograniczenia jego zakresu do pracowników jednego działu – było też założenie, że inicjator ma prawo do rezygnacji z samodzielnego wdrażania Innowacji Pracowniczych lub do uczestniczenia w zespole prowadzącym ten proces. Ta dowolność wyboru została celowo zaprojektowana w Programie IP-Pieniądz i wynikała z charakteru pracy w dziale Call Center Pieniądz. Z jednej strony, osoby zarządzające zespołami pracowników chciały pogodzić realizację codziennej pracy podwładnych z wykorzystaniem ich potencjału innowacyjnego. Z drugiej strony, w tym kontekście można byłoby zadać pytanie o cel programu. Można mieć wątpliwości, czy podejście osób zarządzających Programem IP-Pieniądz nie wykazywało w tym przypadku charakteru transakcyjnego i czy elementami tej wymiany nie były wynagrodzenia pracowników (za realizację celów organizacji) i ich pomysły. Byłyby to kwestie warte pogłębienia.

Na rysunku 5.12 przedstawiłam mapę uczestników Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz. Na mapie tej znalazły się też osoby niezwiązane bezpośrednio z Programem IP-Pieniądz, jak dział prawny czy dział IT. Podmioty te odegrały decydującą rolę głównie na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczych. Inne działy wystąpiły na mapie jako użytkownicy objęci skutkami wdrażanych Innowacji Pracowniczych, co lokowało ich na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Liderzy z działu Call Center Pieniądz pojawili się w dwóch rolach – jako wspierający tworzenie oraz – w razie potrzeby – przejmujący na siebie wdrażanie Innowacji Pracowniczej.

Rysunek 5.12. Mapa uczestników Transformacji w Programie IP-Pieniądz



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W ścieżce Transformacji uwidoczniły się dwa ważne zjawiska. Pierwsze z nich to szczególna rola cyklicznych spotkań zespołowych, podczas których odbywały się dyskusje nad pomysłami. Dzięki kulturze współpracy panującej w dziale Call Center Pieniądz dyskusja nad Innowacjami Pracowniczymi stała się rutynowym elementem cyklicznych spotkań, co wspierało przebieg Transformacji. Drugim wartym wspomnienia zjawiskiem była swoboda inicjatorów polegająca na podejmowaniu decyzji o samodzielnym wdrażaniu innowacji. W Programie IP-Pieniądz istniała możliwość scedowania wdrażania Innowacji Pracowniczych na liderów. Co ważne, decyzja o rezygnacji z wdrażania przez jej inicjatora nie stawała się przedmiotem oceny pracownika pod kątem jego zaangażowania w Program IP-Pieniądz.

Tabela 5.35 przedstawia wszystkie czynniki zidentyfikowane w procesie Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz. Podsumowując informacje zawarte w tej tabeli, chciałabym wskazać pięć wniosków:

1. Znamienne dla Programu IP-Pieniądz okazało się uwspólnianie części czynników (osobno wspierających i osobno utrudniających) warunkujących tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej. Jako główne ograniczenia tworzenia i wdrażania w dziale Call Center Pieniądz wskazano wymogi prawne, które nadawały kształt procedurom wewnątrzorganizacyjnym. Procedury te w największym stopniu warunkowały możliwości tworzenia. Wśród wspólnych czynników utrudniających tworzenie i wdrażanie uwidoczniły się czynniki na poziomie organizacji. Wśród nich znalazły się czynniki organizacji projektów (priorytetyzacja), sposobu pracy (proceduralne) czy infrastrukturalne (zasoby, oprogramowanie).
2. Porównanie liczebności czynników wspólnych dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej pod kątem kierunku ich oddziaływania uwidoczniło dysproporcje w liczbie czynników

wspierających i utrudniających ogółem. Więcej części wspólnych zidentyfikowano dla czynników wspierających niż dla czynników utrudniających tworzenie i wdrażanie.

- Oprócz czynników wspólnych dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej zidentyfikowałam również czynniki charakterystyczne tylko dla tworzenia oraz tylko dla wdrażania. Odnotowałam większą liczbę czynników charakterystycznych utrudniających tworzenie niż czynników wspierających wdrażanie.

Tabela 5.35. Czynniki warunkujące fazy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Pieniądz

	tworzenie	wdrażanie	umocowanie
wspierające	system nagród		zakodowana wiedza (instrukcja)
	wsparcie ze strony lidera		wzajemne wsparcie w zespole
	doświadczenie korzyści w praktyce		komunikowanie zmiany
	wsparcie odgórne		wsparcie ze strony lidera
	regularna komunikacja o programie		potwierdzenie z inicjatorem
	dyskutowanie pomysłów w zespole		
	proces i narzędzia innowacji		
	publiczne pochwały		
	chęć polepszenia wspólnej pracy		
	wsparcie merytoryczne		
	postawa przełożonego		wsparcie lidera
	nieformalne relacje między CCP a innymi działami		szkolenie
			dowolność dla inicjatora w decyzji o wdrażaniu
			konsultacje skutków wdrożenia
utrudniające	priorytet bieżących zadań		niekorzystny efekt w praktyce pracy
	przedłużające się wdrożenie		
	ograniczenia prawno-proceduralne		
	rozbudowany system procesów w organizacji		
	brak percepcji korzyści		
	brak odwagi w dyskusji pomysłów		ograniczenia prawne
	ograniczenia w dostępie do funkcjonalności		ograniczenia IT
	niedopasowanie inicjatyw do kryteriów programu		priorytetyzacja wdrożeń
	opisanie pomysłu w zrozumiały sposób		brak doświadczenia
	trudności techniczne w obsłudze zgłoszenia		indywidualne predyspozycje
	ograniczenia budżetowe		konsultacje z innymi działami
	brak wiedzy o procesie z poprzedniej firmy		
	niekorzystny potencjalny efekt zmiany		
	preferencje indywidualne		
rozbudowany formularz zgłoszenia			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

4. Większość czynników wspierających proces Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną można było powiązać z większym konstruktem kultury organizacyjnej. Wśród tych czynników wystąpiły:
 - wsparcie – przełożonych, lidera oraz wzajemne w dziale Call Center Pieniądz,
 - system nagród,
 - komunikacja.

5. Zestawienie tabelaryczne ukazało dysproporcję między sumaryczną liczbą czynników utrudniających tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej (sumą czynników wspólnych oraz charakterystycznych) oraz jedynym elementem zidentyfikowanym utrudniającym umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Rozdział 6

Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – wyniki badań

Rozdział szósty pokazuje dyskusję wyników badań nad Transformacją Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w kontekście pytań badawczych. Rozdział podzieliłam na sześć głównych podrozdziałów.

W pierwszym przedyskutowałam ścieżki Transformacji dla zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych. W ten sposób odniosłam się do pierwszego pytania badawczego o przebieg procesu Transformacji i jego etapy.

Drugi podrozdział poświęciłam odpowiedzi na pytanie badawcze o czynniki i ich kategorie, które wspierały Transformację w Programach Innowacji Pracowniczych. W efekcie ukazałam występowanie kategorii czynników w poszczególnych etapach Transformacji.

Analogiczne postępowanie przyjąłam w podrozdziale trzecim, odnosząc się do pytania badawczego o czynniki i ich kategorie, które utrudniały Transformację w Programach Innowacji Pracowniczych. Czynniki te najpierw skategoryzowałam, a następnie wskazałam ich występowanie w podziale na poszczególne etapy Transformacji.

W czwartym – użyłam kategorii czynników do ukazania ich występowania w modelu Transformacji dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych. Do skonstruowania modeli Transformacji wykorzystałam zmodyfikowany model konceptualny Transformacji z rysunku 5.1. Modele Transformacji ukazały zróżnicowanie Transformacji w Programach Innowacji Pracowniczych.

W podrozdziale piątym skonstruowałam kompleksową mapę percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację. Na mapie tej uwzględniłam trzy wymiary: 1) etap Transformacji, 2) kierunek działania kategorii czynnika (wspierający lub utrudniający) oraz 3) stopień współdziałania kategorii czynników dla zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych.

Na koniec podsumowałam interpretację wyników badań, koncentrując się na mapie percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

6.1. Ścieżki Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych

Ścieżki Transformacji w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych (które przedstawiłam w rozdziale 5 dla każdego Programu) ukazują różnorodność uczestników, kluczowych decyzji oraz działań w Transformacji. Ten wniosek jest potwierdzeniem istniejącego stanu wiedzy, gdyż: „(...) inicjatywa [IP – przyp. aut.] może podążać różnymi ścieżkami, w których przetwarzanie i wyniki, a także czas potrzebny na eksperymenty i testy są różne. Na krótkiej drodze szybko zdecydowano o przyszłości inicjatywy. Został on albo przyjęty, albo porzucony. Powodem długiej ścieżki inicjatywy było to, że inicjatywa była albo dalej dyskutowana, albo wymagała eksperymentów i rozwoju” (Haapasaari i in., 2018: 25).

Dłuższe ścieżki Transformacji w Programie IP-Farm i Programie IP-Łącze wynikały z konieczności przeprowadzenia wielu analiz i prezentacji ich wyników (m.in. wykonalności, analiz biznesowych) przed kolejnymi zespołami decydentów. Było to uwarunkowane m.in. wielkością nakładów na potencjalną Innowację Pracowniczą – nakładów rozumianych jako środki finansowe oraz inne zasoby organizacji. W badaniach pogłębiających można byłoby także eksplorować rolę formalizacji jako czynnika warunkującego ścieżki Transformacji.

Cztery zbadane Programy Innowacji Pracowniczych bazują na określonej ścieżce Transformacji¹. Na tym tle wyróżnia się Program IP-Metal, w którym na podstawie narracji rozmówców nie wyłoniła się taka ścieżka, co można byłoby przypisać niesformalizowanemu charakterowi tego Programu. Konstruowanie ścieżki byłoby w tym przypadku nadinterpretacją, dlatego w pracy zamieściłam jedynie elementy ścieżki Transformacji dla jednej Innowacji Pracowniczej, nazwanej przez R17_Metal „biurowym procesem” (IP22-Metal – tworzeniem zespołów autonomicznych). Ze względu na odmienny i bardziej kompleksowy charakter tej Innowacji Pracowniczej jej procesowanie odbywało się w Firmie Metal w niestandardowy i bardziej sformalizowany sposób. Z wypowiedzi rozmówcy, który był zaangażowany w tę Innowację Pracowniczą, wynikało, że był to efekt współpracy z firmą zewnętrzną. Firma konsultingowa, którą zatrudniono do pracy nad IP22-Metal, stosowała własne procedury (np. audyt czy raport z diagnozy) i używała ich do tworzenia Innowacji Pracowniczej.

Wykorzystując opis ścieżek Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną warto wrócić do modelu konceptualnego, który przedstawiłam na rysunku 3.7. Przystępując do badań własnych, zakładałam, że model Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną składa się z dwóch głównych etapów: 1) tworzenia i wdrożenia Innowacji Pracowniczej oraz 2) umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Jednak w trakcie analizy materiałów z badań uznałam, że pierwszy etap procesu powinnam podzielić na odrębny etap tworzenia Innowacji Pracowniczej oraz etap wdrażania Innowacji Pracowniczej. Taki zabieg okazał się istotny z punktu widzenia celu badań, czyli poszerzenia wiedzy na temat Transformacji.

Niezależnie od stopnia sformalizowania lub stopnia złożoności ścieżki Transformacji w badaniach potwierdziłam występowanie etapu umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla każdego zbadanego Programu Innowacji Pracowniczych.

¹ Wizualizacje przedstawiono w rozdziale 5 dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych, odpowiednio w punktach: 5.1.3.1, 5.1.3.2, 5.2.3.1, 5.2.3.2, 6.3.3 oraz 5.4.3.

6.2. Kategoryzacja czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W tej części rozdziału ukazałam proces nadawania kategorii z czynników, które miały dla Transformacji wspierające działanie².

Kategoryzacja jest częścią pracy badawczej charakterystycznej dla wielokrotnego studium przypadku (Eisenhardt, 1989). Celem kategoryzacji jest poszukiwanie wzorców, aby odkryć podobieństwa lub różnice między zbadanymi przypadkami. Ważne jest założenie, że to badacz tworzy kategorie (Charmaz, 2008). Kategoryzacja, którą wykonałam w tej monografii, spełnia dwa cele. Po pierwsze, jest próbą wyjścia poza poszczególne czynniki warunkujące pojedynczą Innowację Pracowniczą³. Po drugie, przez kategorie chciałabym porównać Programy Innowacji Pracowniczych i ukazać, które kategorie w nich występują i czy są one wspólne dla tych programów.

W dalszej części tego podrozdziału zaprezentowałam kategorie czynników warunkujących Transformację w podziale na jej trzy etapy, czyli: 1) tworzenie Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażanie Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W pierwszej kolejności zestawiałam wszystkie czynniki występujące w zbadanych programach Innowacji Pracowniczej dla danego etapu Transformacji. Następnie stworzyłam kategorie dla tych czynników, a na końcu przedstawiłam podsumowanie oraz wizualizację kategorii dla danego etapu Transformacji.

6.2.1. Kategoryzacja czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczych Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczych – poszukiwanie wspólnych obszarów

W tabeli 6.1 zestawiałam wszystkie czynniki zidentyfikowane w zbadanych programach Innowacji Pracowniczej dla etapu tworzenia Innowacji Pracowniczej. Części wspólne uwidoczniałam w formie wyróżnień graficznych.

Najważniejsze wnioski z tabeli 6.1 są następujące:

- Największe zróżnicowanie czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej wystąpiło w Programie IP-Pieniądz, a najmniejsze – w Programie IP-Łącze.
- Mimo że Program IP-Pieniądz był podobny do Kaizen-Farm pod względem celu (szybkie wdrażanie usprawnień), wystąpiły w nich różnice związane z liczbą zróżnicowania czynników.
- W Kaizen-Farm i Programie IP-Farm zaistniały części wspólne, takie jak: komunikacja, konsultacje oraz wsparcie pracowników w procedowaniu inicjatyw. Oba programy funkcjonowały w tej samej organizacji (Firma Farmaceutyk), więc można założyć, że ta zbieżność wynikała z istniejących czynników kontekstowych organizacji.
- Najmniejszą liczbę czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej zidentyfikowałam w Programie IP-Łącze oraz w Programie IP-Metal.

² Czynniki te wskazano w rozdziale 6, w pkt: 6.1.4.1, 6.1.5.1, 6.2.4.1, 6.2.5.1, 6.3.4.1, 6.3.5.1, 6.4.4.1, 6.4.5.1.

³ Przykładem są wyniki badań Voxteda (2018), w których zidentyfikowano 5 konkretnych czynników wdrażania EDI.

Tabela 6.1. Uwspólnione czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych

Kaizen-Farm	Program IP-Farm	Program IP-Łącze	Program IP-Metal	Program IP-Pieniądz
wsparcie w procedowaniu	wsparcie odgórne	ułatwienia i zasoby do pracy kreatywnej	wsparcie odgórne	system nagród*
spokój do pracy nad inicjatywami	wsparcie w procedowaniu	dywersyfikacja źródeł pomysłów	działanie bez presji czasu	wsparcie ze strony lidera*
angażowanie pracowników	zarządzanie programem	kontakty spoza organizacji	ciągłe szukanie rozwiązania	doświadczenie korzyści w praktyce*
oddolne inicjatywy	system zgłoszeniowy	stałe informowanie o wdrożeniach	siła przebiccia pracownika wobec szefostwa	wsparcie odgórne*
komunikacja	komunikacja			regularna komunikacja o programie IP*
konsultacje z innymi pracownikami	konsultacje z innymi pracownikami			dyskutowanie pomysłów w zespole*
				proces i narzędzia innowacji*
				publiczne pochwały*
				chęć polepszenia wspólnej pracy*
				wsparcie merytoryczne*
				postawa przełożonego**
				nieformalne relacje między pracownikami różnych obszarów**

* czynniki wspólne dla tworzenia i wdrażania

** czynniki występujące tylko dla fazy tworzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Przypisanie kategorii czynnikom wspierającym tworzenie Innowacji Pracowniczej

Na bazie tabeli 6.1 opracowałam podsumowanie czynników ze wspólnych obszarów oraz nadałam nazwy tym obszarom, tworząc kategorię czynnika. Kategorie tworzyłam na podstawie analizy wypowiedzi rozmówcy i obecności w wypowiedzi określonych pojęć lub fraz, które wskazywały na określony obszar organizacji. Przykładowo, dla czynników kategorii wsparcia ludzkiego kluczowa była obecność fraz związanych z rolą ludzi jako czynnika umożliwiającego tworzenie Innowacji Pracowniczej. Wymiary tego wsparcia były różne – np. wsparcie odgórne, merytoryczne lub w postaci relacji między pracownikami – wszystkie jednak należały to tej samej kategorii.

Wyniki kategoryzacji ukazałam w tabeli 6.2. W tym procesie nie nadawałam wag ani nie uszeregowywałam kategorii, ponieważ chciałam utworzyć kategorie, a nie ich ranking.

Tabela 6.2. Kategorie czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej we wszystkich Programach Innowacji Pracowniczych

Manifestacja czynnika	Kategoria czynnika
wsparcie odgórne, liderów, merytoryczne, nieformalne relacje między pracownikami różnych obszarów	wsparcia ludzkiego
czas, spokój, źródła pomysłów, zasoby do pracy, własna pozycja	zasobowe
zarządzanie organizacją, dyskusje pomysłów, konsultacje rozwiązań, polepszenie wspólnej pracy, komunikacja o programie i o wdrożeniach	kultury organizacji
proces, system, zasoby i narzędzia programu innowacji,	Programu IP
pochwały, nagrody, korzyści w praktyce, chęć polepszenia pracy	gratyfikacji

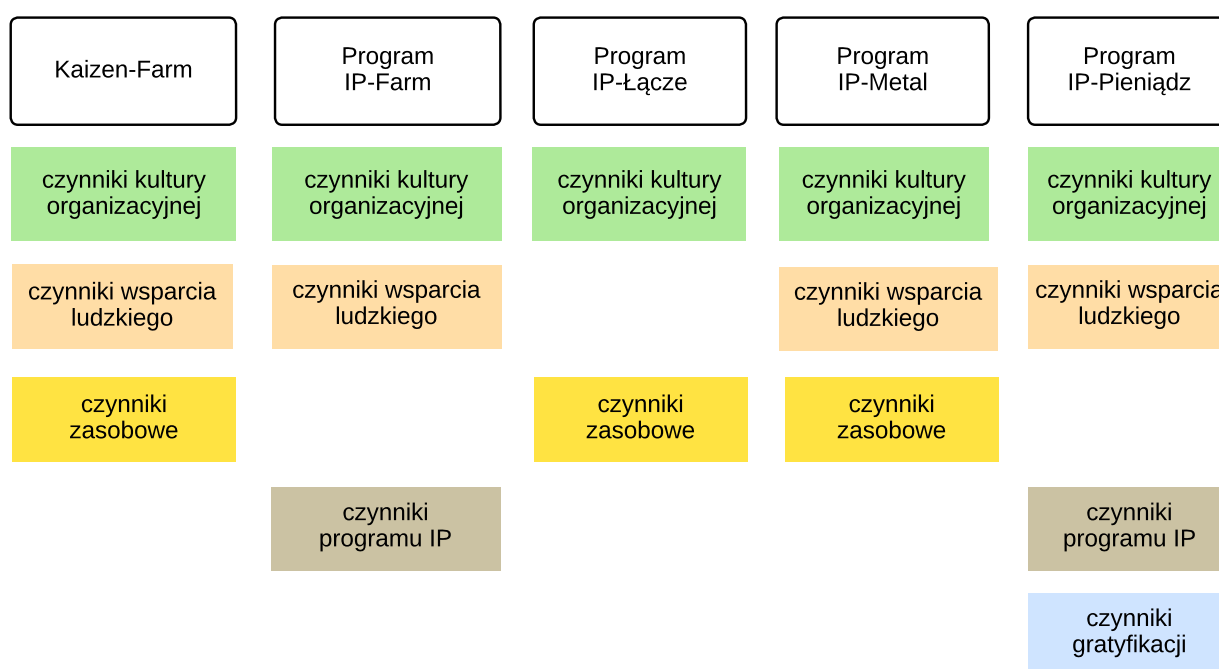
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Wśród kategorii postanowiłam wyodrębnić osobną, która dotyczy Programu Innowacji Pracowniczych. Do tej kategorii należą czynniki funkcjonowania Programu – m.in. stosowane rozwiązania czy narzędzia (np. do zgłaszania pomysłów). Zasoby i narzędzia Programu Innowacji Pracowniczych wpisują się w zasoby organizacji, jednak założyłam, że wyodrębnienie tej kategorii pozwoli mi na pogłębione rozpoznanie uwarunkowań Transformacji, czyli lepsze spełnienie celu badawczego.

Mapowanie kategorii czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej

Na rysunku 6.1 przedstawiłam kategorie czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym zbadanym Programie Innowacji Pracowniczych. Ta wizualna prezentacja prowadzi do kilku wniosków.

Rysunek 6.1. Kategorie czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych



Tworzenie IP – kategorie czynników wspierających

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Po pierwsze, we wszystkich zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych rozmówcy wspominali o czynnikach ze wspólnej kategorii kultury organizacyjnej: współpracy, dialogu, konsultacjach, ale też o zarządzaniu organizacją w sposób, który umożliwił oddolne działania innowacyjne.

Po drugie, w czterech z pięciu zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych dała się zauważyć wspólna kategoria czynników wsparcia ludzkiego. Kategoria ta dotyczyła wsparcia ze strony przełożonych, ze strony liderów oraz wsparcia między współpracownikami. Czynniki te nie pojawiły się jedynie w wypowiedziach rozmówców uczestniczących w Programie IP-Łącze.

Po trzecie, w trzech z pięciu Programach Innowacji Pracowniczych wystąpiła kategoria czynników zasobowych. W tej kategorii pojawiły czynniki niematerialne, takie jak czas oraz spokój potrzebny inicjatorowi do conceptualizacji Innowacji Pracowniczej, ale także dostępność współpracowników, z którymi mógłby skonsultować swój pomysł. O czynnikach zasobowych nie wspominali rozmówcy uczestniczący w Programie IP-Farm oraz w Programie IP-Pieniądz.

Po czwarte, kategoria czynników Programu Innowacji Pracowniczej pojawiła się jako wspólna w Programie IP-Farm oraz Programie IP-Pieniądz. Ważna dla tworzenia Innowacji Pracowniczej

okazała się intuicyjna obsługa narzędzi do zgłaszania pomysłów, ale też zrozumienie przez rozmówców, jak działa Program Innowacji Pracowniczych jako system w organizacji.

Po piąte, czynniki gratyfikacji wystąpiły wyłącznie w Programie IP-Pieniądz. Znalazły się wśród nich czynniki o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym.

6.2.2. Kategoryzacja czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej – poszukiwanie wspólnych obszarów

Postępując analogicznie jak dla czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej, opracowałam zestawienie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych (tabela 6.3).

Tabela 6.3. Wspólne czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programach Innowacji Pracowniczych

Kaizen-Farm	Program IP-Farm	Program IP-Łącze	Program IP-Metal	Program IP-Pieniądz
wsparcie odgórne	wsparcie odgórne	większa autonomia decyzyjna	współpraca	system nagród**
czas wdrażania	czas wdrażania	zapewnienie zasobów	wytrwałość w szukaniu rozwiązania	wsparcie ze strony lidera**
kultura organizacji	kultura organizacji	metody wdrożeń projektowych	percepcja korzyści własnych	doświadczenie korzyści w praktyce**
wzajemne wsparcie pracowników w realizacji	zarządzanie programem	współpraca	zarządzanie swoją pracą	wsparcie odgórne**
osobny zespół wdrożeniowy*	wzajemne wsparcie pracowników w realizacji	narzędzia w programie	docenianie pracowników przez kierownictwo	regularna komunikacja o programie**
	angażowanie pracowników	struktura organizacji	własne zasoby	dyskusowanie pomysłów w zespole**
	realizacja celów i wskaźników	lider prowadzący projekt	sprawność procesów	proces i narzędzia innowacji**
	poprawa własnej pracy	usuwanie przeszkód		publiczne pochwały**
	wsparcie firmy zewnętrznej			chęć polepszenia wspólnej pracy**
				wsparcie merytoryczne**
				wsparcie przełożonego***
				szkolenie***
				dowolność dla inicjatora w decyzji o wdrażaniu***
				konsultacje skutków wdrożenia***

*czynnik hipotetyczny, nie istnieje w obecnym programie, lecz został zaznaczony przez rozmówcę

** czynniki wspólne dla tworzenia i wdrażania

*** czynniki występujące tylko dla fazy wdrażania

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Najwięcej czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej zidentyfikowałam w Programie IP-Farm oraz Programie IP-Pieniądz, przy czym czynniki w Programie IP-Pieniądz były bardziej różnorodne. Najmniejszy stopień zróżnicowania czynników wystąpił w Kaizen-Farm.

W wypowiedziach badanych rozmówców pojawiły się nowe czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej, które nie wystąpiły dla etapu jej tworzenia:

- wytrwałość w szukaniu rozwiązania – wskazano ją jako cechę indywidualną,
- szkolenia jako sposób na zwiększanie lub wzbogacanie wiedzy.

Szkolenia wynikały z polityki organizacji, dlatego rozmówcy wspominali o nich jako o czynniku zależnym od organizacji.

W zestawieniu czynników warto zwrócić uwagę na wystąpienie czynnika hipotetycznego w Kaizen-Farm. Ciekawa jest wypowiedź jednego z rozmówców, który zauważył, że wsparciem we wdrażaniu Innowacji Pracowniczej mógłby być osobny zespół wdrożeniowy. Zespół ten nie istniał w Kaizen-Farm, lecz rozmówca wskazał go jako rekomendację dla osób zarządzających tym programem.

Kategorie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Tabela 6.3 posłużyła mi do pogrupowania czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych oraz przyporządkowania ich do danej kategorii, co ukazałam w tabeli 6.4.

Tabela 6.4. Kategorie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programach Innowacji Pracowniczych

Manifestacja czynnika	Kategoria czynnika
wsparcie odgórne, przełożonego, liderów, merytoryczne, firmy zewnętrznej, wzajemne wsparcie pracowników	wsparcia ludzkiego
czas, dostęp do firmy zewnętrznej, własne zasoby i zespół, lider projektu, metody wdrożeń stosowane w organizacji	zasobowe
proces, system i narzędzia programu innowacji	programu IP
dyskusje pomysłów, konsultacje rozwiązań, nastawienie na cele i wskaźniki, zarządzanie pracą	kultury organizacyjnej
pochwały, nagrody, korzyści w praktyce, polepszanie pracy własnej i wspólnej	gratyfikacji
szkolenie	wiedzy
wytrwałość w szukaniu rozwiązania	indywidualne

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Większość kategorii czynników w tabeli 6.4 wystąpiła także jako wspierająca dla etapu tworzenia Innowacji Pracowniczej. W stosunku do tworzenia Innowacji Pracowniczej pojawiły się jednak dwie nowe kategorie wspierające jej wdrażanie: cechy indywidualne oraz czynnik wiedzy.

Posługując się zestawieniem z tabeli 6.4, powróciłam do analizy na poziomie Programów Innowacji Pracowniczych. Efektem tej pracy jest rysunek 6.2, ukazujący występowanie kategorii dla każdego ze zbadanych Programów.

Bazując na rysunku 6.2, chciałabym naświetlić cztery kluczowe wnioski.

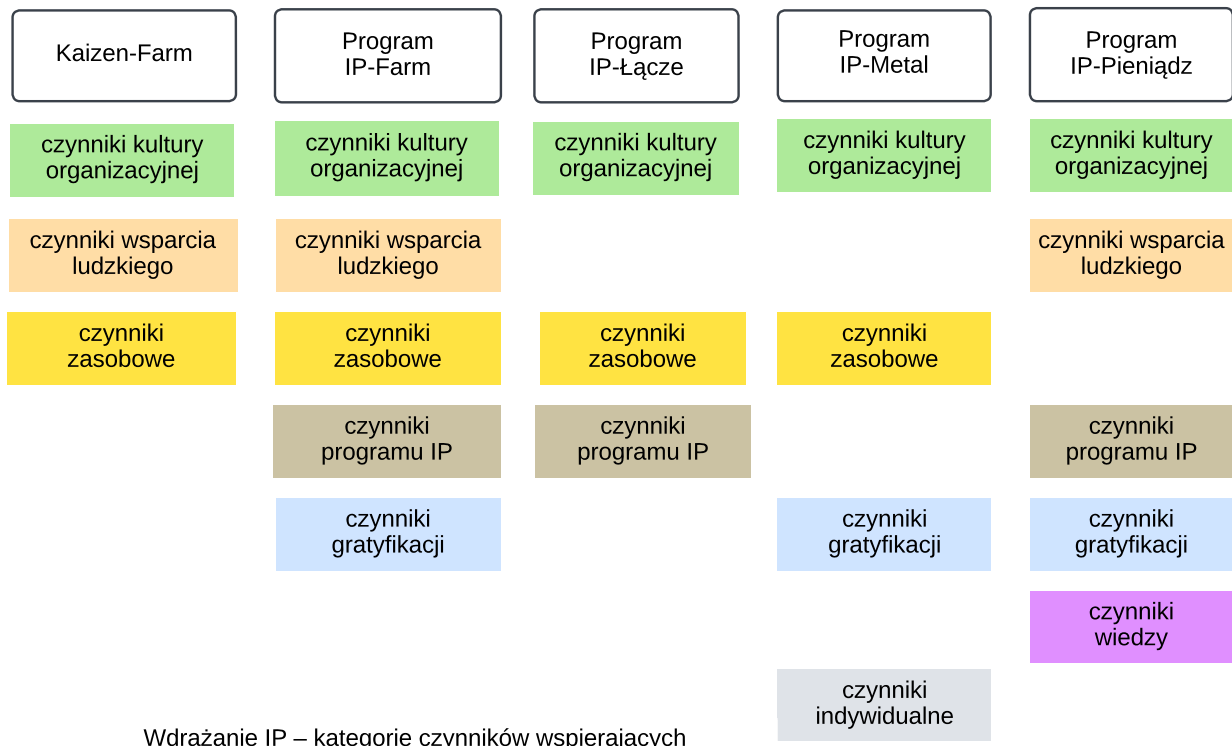
1. Wśród czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej Kultura organizacyjna ujawniła się jako kategoria wspólna dla wszystkich zbadanych programów Innowacji Pracowniczych.
2. Kategoria czynników zasobowych pojawiła się jako część wspólna wspierająca wdrażanie Innowacji Pracowniczej dla czterech z pięciu Programów Innowacji Pracowniczych: Kaizen-Farm, Program IP-Farm, Program IP-Łączę i Program IP-Metal.
3. Niektóre kategorie czynników wystąpiły jako wspólne dla trzech z pięciu Programów Innowacji Pracowniczych:

- wsparcia ludzkiego: Kaizen-Farm, Program IP-Farm, Program IP-Pieniądz,
- programu Innowacji Pracowniczych: Program IP-Farm, Program IP-Łącze i Program IP-Pieniądz,
- gratyfikacji: Program IP-Farm, Program IP-Metal i Program IP-Pieniądz.

Porównując obecność kategorii wspólnych dla trzech Programów Innowacji Pracowniczych, można zauważyć większe podobieństwo między Programem IP-Farm oraz Programem IP-Pieniądz.

4. W porównaniu do kategorii czynników wspierających tworzenie dla wdrażania Innowacji Pracowniczej pojawiły się dwie nowe kategorie: czynniki indywidualne (w Programie IP-Metal) oraz czynniki wiedzy (w Programie IP-Pieniądz).

Rysunek 6.2. Kategorie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

6.2.3. Kategoryzacja czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – poszukiwanie wspólnych obszarów

W każdym zbadanym Programie Innowacji Pracowniczej pojawiły się czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Zestawienie tych czynników znajduje się w tabeli 6.5.

Kluczowe wnioski z zestawienia czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną są następujące:

- W każdym Programie Innowacji Pracowniczych liczba czynników okazała się bardziej ograniczona w porównaniu do czynników wspierających tworzenie czy wdrażanie Innowacji Pracowniczej.
- Największe zróżnicowanie czynników pod kątem ich przynależności do określonych obszarów wystąpiło w Programie IP-Metal. Najmniej zróżnicowany pod kątem czynników – w aspekcie ich przypisania do obszarów – okazał się Program IP-Łącze. Czynniki w tym programie należą do jednego obszaru.

Tabela 6.5. Zestawienie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych

Kaizen-Farm	Program IP-Farm	Program IP-Łącze	Program IP-Metal	Program IP-Pieniądz
poprawa własnej pracy	samodyscyplina	przypominanie o korzystaniu z nowego rozwiązania	widoczne efekty zmiany	zakodowana wiedza (instrukcja)
monitoring przez przełożonych	nagrody	testy i szkolenia	efekt przyzwyczajenia	wzajemne wsparcie w zespole
wsparcie firmy zewnętrznej		baza wiedzy	samodzielne wykonywanie czynności	komunikowanie zmiany
			wsparcie osób z doświadczeniem	wsparcie ze strony lidera
			wytyczne do nowego sposobu pracy	potwierdzenie wdrożenia z inicjatorem

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Przypisanie kategorii czynnikom wspierającym umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Na podstawie wspólnych obszarów z tabeli 6.5, w następnym kroku przypisałam je do określonych kategorii, konstruuując tabelę 6.6.

Tabela 6.6. Kategorie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych

Manifestacja czynnika	Kategoria czynnika
wsparcie lidera, osób z doświadczeniem, w zespole, monitoring efektów pracy przez przełożonych	wsparcia ludzkiego
wsparcie firmy zewnętrznej	zasobowe
potwierdzenie wdrożenia przez inicjatora	programu IP
poprawa pracy, nagrody, efekty zmiany	gratyfikacji
testy, szkolenia, instrukcje, przypominanie o nowym rozwiązaniu	wiedzy
samodyscyplina, samodzielne wykonywanie czynności, nowe przyzwyczajenia	indywidualne

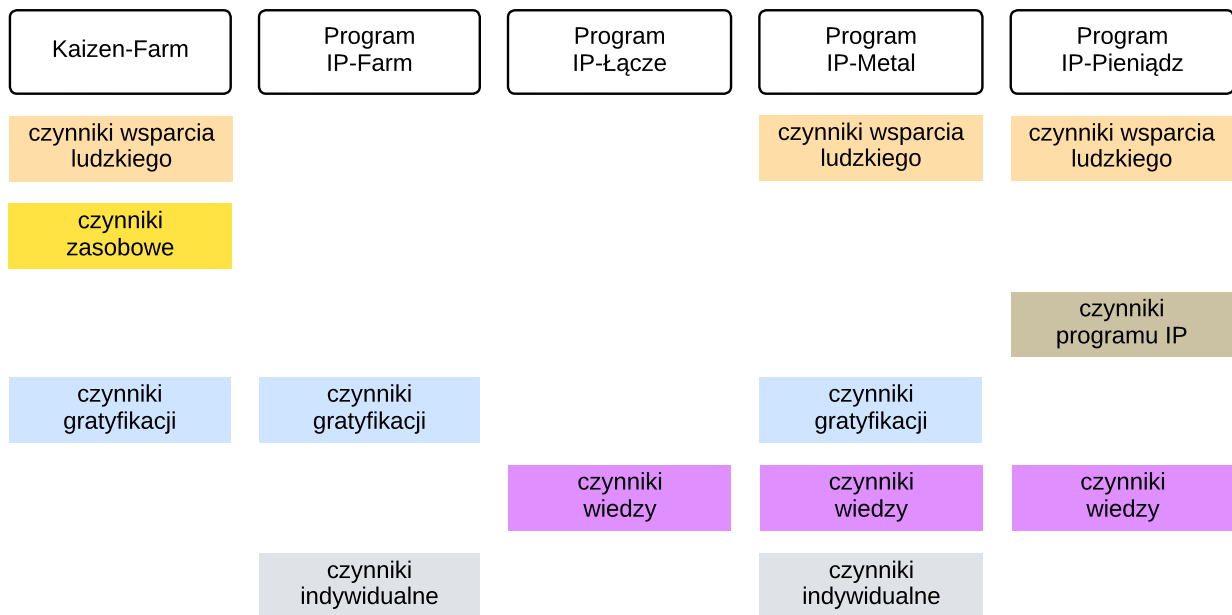
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Na podstawie wyłonionych kategorii czynników na rysunku 6.3 opracowałam wizualne zestawienie tych kategorii dla każdego zbadanego Programu Innowacji Pracowniczych.

Odnosząc się do zestawienia kategorii czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną na rysunku 6.4, chciałabym podkreślić cztery wnioski.

1. Żadna kategoria czynnika nie wystąpiła jako wspólna dla wszystkich zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych. To odróżnia etap umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną od etapów tworzenia czy wdrażania Innowacji Pracowniczej, w których wystąpiły czynniki wspólne dla wszystkich Programów.
2. Jeśli chodzi o kategorie czynników wspólnych, wystąpiły one w następujących konfiguracjach:
 - wsparcie ludzkie: Kaizen-Farm, Program IP-Metal oraz Program IP-Pieniądz,
 - wiedza: Program IP-Łącze, Program IP-Metal oraz Program IP-Pieniądz,
 - gratyfikacja: Kaizen-Farm, Program IP-Farm i Program IP-Metal,
 - czynniki indywidualne: Program IP-Farm i Program IP-Metal.
3. W Programach Innowacji Pracowniczych wystąpiły także pojedyncze kategorie czynników:
 - kategoria czynników zasobowych w Kaizen-Farm,
 - kategoria czynników Programu Innowacji Pracowniczych w Programie IP-Pieniądz.

Rysunek 6.3. Kategorie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w każdym Programie Innowacji Pracowniczych



Umocowanie IP w RO – kategorie czynników wspierających

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

6.2.4. Podsumowanie kategoryzacji czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

W podsumowaniu kategoryzacji czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczej wskażę kluczowe wnioski.

Po pierwsze, w żadnym zbadanym Programie Innowacji Pracowniczych w procesie Transformacji nie wystąpiła żadna kategoria wspólna dla wszystkich etapów tego procesu.

Na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej zidentyfikowano wspólną kategorię czynników kultury organizacyjnej. Czynniki kultury organizacyjnej nie pojawiły się jako wspierające na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Kolejne spostrzeżenie dotyczy braku kategorii czynników wiedzy oraz indywidualnych jako wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej. Czynniki te pojawiły się jako wspierające w kolejnych etapach, tj. wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Warto omówić kategorie czynników wspólnych dla większości zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych, czyli:

- czynników wsparcia ludzkiego – dla tworzenia Innowacji Pracowniczej,
- czynników zasobowych – dla wdrażania Innowacji Pracowniczej.

Kategoria czynników wsparcia ludzkiego obejmowała wsparcie zarówno pracowników wewnątrz organizacji, jak i podmiotów zewnętrznych, których wiedza, doświadczenie i czas były niezbędne dla tworzenia Innowacji Pracowniczej. Kategoria czynników zasobowych jako wspierająca dla wdrażania Innowacji Pracowniczych obejmowała zarówno czynniki materialne (np. sprzęty czy urządzenia), jak i niematerialne. Wśród czynników niematerialnych szczególne znaczenie miał czas niezbędny do realizacji Innowacji Pracowniczej. Jako zasób wskazywano także pozycję pracownika w organizacji czy jego kontakty z osobami spoza organizacji.

Na uwagę zasługują również kategorie czynników, które wystąpiły jako pojedyncze na różnych etapach Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Były to:

- dla tworzenia Innowacji Pracowniczej – kategoria czynników gratyfikacji w Programie IP-Pieniądz,
- dla wdrażania Innowacji Pracowniczej – kategoria czynników wiedzy w Programie IP-Pieniądz i czynników indywidualnych w Programie IP-Metal,
- dla umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – kategoria czynników Programu Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz oraz kategoria czynników zasobowych w Kaizen-Farm.

Warto zaznaczyć, że każda ze wspomnianych w powyższym akapicie kategorii czynników wystąpiła jako wspólna w innych etapach Transformacji dla różnych Programów Innowacji Pracowniczych. Wystąpienie danej kategorii na określonym etapie wyłącznie w konkretnym Programie Innowacji Pracowniczej można byłoby potraktować jako specyfikę Transformacji w danym Programie Innowacji Pracowniczych.

Podsumowanie kategorii czynników na poszczególnych etapach Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną przedstawia tabela 6.7, która ukazuje zróżnicowane konfiguracje tych kategorii. Dominującą rolę we wszystkich Programach Innowacji Pracowniczych odgrywała kategoria czynników kultury organizacyjnej, jednak dotyczyła ona tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej. Inne kategorie czynników wspierających Transformację pojawiły się w różnych konfiguracjach. Były to kategorie czynników: wsparcia ludzkiego, zasobowych, Programu Innowacji Pracowniczych, indywidualnych oraz gratyfikacji. Ich występowanie nie może jednak stanowić podstawy do wysnuwania wniosków o ogólnym charakterze.

Tabela 6.7. Zróżnicowane konfiguracje kategorii czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Stopień uwspólnienia dla Programów Innowacji Pracowniczych	Tworzenie Innowacji Pracowniczej	Wdrażanie Innowacji Pracowniczej	Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną
Wspólne dla wszystkich Programów	Czynniki kultury organizacyjnej	Czynniki kultury organizacyjnej	brak
Wspólne dla 4 z 5 Programów	Czynniki wsparcia ludzkiego	Czynniki zasobowe	Brak
Wspólne dla 3 z 5 Programów	Czynniki zasobowe	Czynniki wsparcia ludzkiego Czynniki Programu IP Czynniki gratyfikacji	Czynniki wsparcia ludzkiego Czynniki gratyfikacji Czynniki wiedzy
Wspólne dla 2 z 5 Programów	Czynniki Programu IP	Brak	Czynniki indywidualne
Pojedyncze (ze wskazaniem, w którym Programie wystąpiły)	Czynniki gratyfikacji (Program IP-Pieniądz)	Czynniki indywidualne (Program IP-Metal) Czynniki wiedzy (Program IP-Pieniądz)	Czynniki zasobowe (Kaizen-Farm) Czynniki Programu IP (Program IP-Pieniądz)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

6.3. Kategoryzacja czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczych w Rutynę Organizacyjną

Niniejszy podrozdział podzieliłam na trzy części, odpowiadające trzem etapom Transformacji: (1) tworzeniu Innowacji Pracowniczej, (2) wdrażaniu Innowacji Pracowniczej i (3) umocowaniu Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Każda część ma następujący układ:

- zestawienie czynników w każdym zbadanym Programie Innowacji Pracowniczych,
- kategoryzacja czynników (wyłanianie kategorii),
- zestawienie kategorii czynników w każdym zbadanym programie Innowacji Pracowniczych,
- podsumowanie kategorii dla wszystkich Programów Innowacji Pracowniczych.

6.3.1. Kategoryzacja czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej

Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej – szukanie wspólnych obszarów

Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym zbadanym Programie Innowacji Pracowniczych były liczniejsze niż czynniki wspierające. Zestawienie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej przedstawiłam w tabeli 6.8. Pod względem dużej liczby czynników wyróżniły się Program IP-Łącze i Program IP-Pieniądz. Na drugim biegunie ukazał się Program IP-Metal z najmniejszą liczbą tych czynników.

Czynniki należące do tych samych obszarów tematycznych oznaczyłam tym samym motywem graficznym. Wspólne kody kolorystyczne uwidocznily zróżnicowanie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej.

Wśród czynników zidentyfikowałam nową kategorię, która nie wystąpiła dla czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej, czyli czynniki otoczenia. Czynniki te obejmowały regulacje prawne w Kaizen-Farm i Programie IP-Farm. Czynniki otoczenia nie wystąpiły jako wspierające nie tylko na etapie tworzenia, lecz także w całym procesie Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Tabela 6.8. Uwspólnione czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych

Kaizen-Farm	Program IP-Farm	Program IP-Łącze	Program IP-Metal	Program IP-Pieniądz
kwestionowanie pomysłu	kwestionowanie pomysłu	problemy z zasobami	wyższy priorytet bieżących zadań	wyższy priorytet bieżących zadań*
poczucie braku przyzwolenia na pracę nad pomysłami	poczucie braku przyzwolenia na pracę nad pomysłami	niska motywacja osobista	brak wsparcia odgórnego	przedłużające się wdrożenie*
opór przed zmianą	opór przed zmianą	różnice językowe między Firmą Łącze a Centralą Grupy Kapitałowej	siła przyzwyczajenia	brak przekonania o korzyściach*
słaba znajomość narzędzia do obsługi programu pomysłów	słaba znajomość narzędzia do obsługi programu pomysłów	opór ludzi		ograniczenia proceduralne*
schematy myślowe na bazie codziennej praktyki pracy	schematy myślowe na bazie codziennej praktyki pracy	biurokratyczne procesy		rozbudowany system procesów w organizacji*
brak motywacji finansowej	przekonania własne, „czy wymyślę dobrą innowację”	brak wizji przyszłości		brak odwagi w dyskusji pomysłów**
regulacje prawne	trudności w adaptacji do programu innowacji	ograniczenia w narzędziach w programie IP		ograniczenia w dostępie do funkcjonalności narzędzi**
zbyttna formalizacja procesu zgłoszenia	regulacje prawne	dostęp pracowników 1. linii do właścicieli biznesowych		niedopasowanie inicjatyw do kryteriów programu IP**
stopień nowości rozwiązania		słaba wiedza techniczna (lub jej brak)		zrozumiały opis pomysłu**
niedostateczne promowanie programu IP		niedostateczna kultura eksperymentowania		trudności techniczne w obsłudze zgłoszenia**
		różne oceny pomysłu		ograniczenia budżetowe**
		pomijanie autorów pomysłów		brak ciągłości wiedzy**
		hierarchia		niekorzystny efekt zmiany**
		rozbieżne priorytety działań		preferencje indywidualne**
		wyższy priorytet bieżących zadań		rozbudowany formularz zgłoszenia**
		rozdzielanie programów IP		

* czynniki wspólne dla tworzenia IP i wdrażania IP

** czynniki występujące tylko dla tworzenia IP

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Przypisanie kategorii czynnikom wspierającym tworzenie Innowacji Pracowniczej

Kierując się kategoriami określonymi wcześniej (dla czynników wspierających Transformację), przyporządkowałam wszystkie czynniki z tabeli 6.8 do odpowiednich kategorii, a efekty kategoryzacji zaprezentowałam w tabeli 6.9.

Największa liczba czynników wystąpiła w obszarze kultury organizacyjnej. Niektóre wątki z tej kategorii okazały się charakterystyczne dla Programu IP-Łącze i wiązały się z przynależnością Firmy Łącze do Grupy Kapitałowej Łącze. Wątki te dotyczyły dwóch wymiarów:

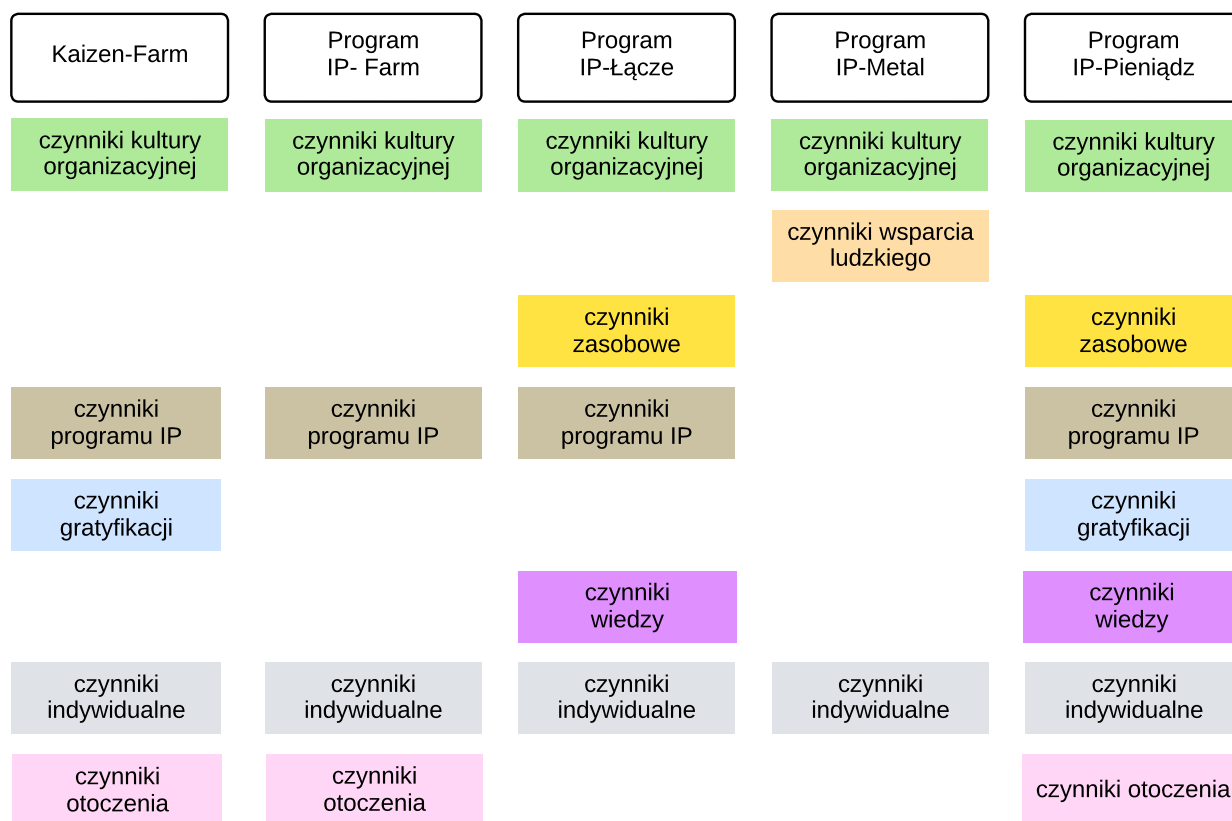
- rozbieżności w ocenie pomysłów pracownika z Firmy Łącze oraz kierownika projektu z Centrali Grupy Kapitałowej,
- różnic językowych między Firmą Łącze a Centralą Grupy Kapitałowej.

Tabela 6.9. Kategorie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych

Manifestacja czynnika	Kategoria czynnika
brak wsparcia odgórnego	wsparcia ludzkiego
ograniczenia lub utrudnienia w dostępie do: ludzi, finansów, narzędzi	zasobowe
formalizacja zgłoszenia, trudności techniczne, trudności w opisywaniu pomysłu, niedopasowanie inicjatywy do kryteriów programu	programu IP
brak odczuwanych korzyści, brak motywacji finansowej	gratyfikacji
brak eksperymentowania, różnice między Centralą a firmą w Polsce, rozbudowane procesy i procedury, brak wizji, hierarchia, wielkość organizacji, różne priorytety (bieżąca praca jako priorytet, priorytety działów), pomijanie autorów pomysłów	kultury organizacyjnej
regulacje prawne	otoczenia
niedostateczna wiedza techniczna, brak ciągłości wiedzy	wiedzy
motywacja, preferencje, opór, przyzwyczajenia, percepcja programów innowacji, własne przekonania	indywidualne

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Kategorie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym zbadanym Programie Innowacji Pracowniczej przedstawiłam na rysunku 6.4.

Rysunek 6.4. Kategorie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych


Tworzenie IP – kategorie czynników utrudniających

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

W kategorii czynników indywidualnych zwróciłam uwagę na dwa wątki. Z jednej strony, uczestnik Programu IP-Farm wspominał o braku przekonania, że jego pomysł Innowacji Pracowniczej spełnia kryteria określone w Programie Innowacji Pracowniczych. Jednocześnie, w tej samej

organizacji (Firmie Farmaceutyk) inni rozmówcy wspominali o ograniczających schematach myślowych jako barierach dla tworzenia nowych pomysłów. W Programie IP-Łącze pojawiła się podobna kwestia, związana z trudnościami w rozróżnianiu przez pracowników między czterema filarami Programu IP-Łącze.

Największe zróżnicowanie – aż siedem kategorii czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej – wystąpiło w Programie IP-Pieniądz. W Kaizen-Farm oraz Programie IP-Łącze odnotowałam identyczną liczbę kategorii, choć nie były to te same obszary kategorii. Najmniej zróżnicowane kategorie wystąpiły w Programie IP-Metal.

Na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej wystąpiły utrudniające kategorie wspólne dla wszystkich zbadanych programów Innowacji Pracowniczych, czyli:

- kategoria czynników indywidualnych – postaw oraz cech osobowościowych, które przekładały się m.in. na opór przed zmianą,
- kategoria czynników kultury organizacyjnej – ta grupa okazała się bardzo zróżnicowana pod względem charakteru czynników. Znalazły się w niej zarówno kultura pracy (eksperymentowanie, uwzględnianie autorów pomysłów), relacja między centralą firmy a oddziałem w Polsce (Firma Łącze), jak i czynnik strukturalny (złożoność procesów w organizacji, wynikająca z jej wielkości).

Inne kategorie wystąpiły w różnych konfiguracjach w Programach Innowacji Pracowniczych, w tym: kategoria czynników Programu Innowacji Pracowniczych, która nie wystąpiła jedynie w Programie IP-Metal, kategoria czynników otoczenia, kategoria czynników zasobowych, kategoria czynników gratyfikacji, kategoria czynników wiedzy.

Czynniki wsparcia ludzkiego wystąpiły jedynie w Programie IP-Metal.

6.3.2. Kategoryzacja czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej – poszukiwanie części wspólnych

Analogicznie jak w przypadku czynników utrudniających tworzenie analizę czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej rozpoczęłam od zestawienia wszystkich czynników w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych. Do uwspólniania czynników wykorzystałam poprzednie kody kolorystyczne, które pozwoliły mi zwizualizować wspólne obszary. Zestawienie czynników wraz z ich uwspólnieniem zaprezentowałam w tabeli 6.10.

Program Kaizen-Farm wyraźnie wyróżnił się od innych pod względem małej liczby czynników. W pozostałych Programach Innowacji Pracowniczych liczebność czynników była zbliżona, z małymi odchyleniami (w Programie IP-Farm o dwa czynniki więcej, a w Programie IP-Pieniądz – o trzy czynniki więcej).

Największe zróżnicowanie czynników uwidoczniło się w Programie IP-Metal oraz w Programie IP-Pieniądz. W pozostałych Programach Innowacji Pracowniczych stopień zróżnicowania czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej był podobny.

Zestawienie w tabeli 6.10 ukazało dominację czynników oznaczonych kolorem zielonym, które obejmowały, m.in.: współpracę, przepływ informacji, priorytety przyjęte w organizacji, poczucie pracowników odnośnie do przyzwolenia na pracę nad wdrożeniami Innowacji Pracowniczej. Czynniki z tej kategorii kolorystycznej były słabiej reprezentowane w Programie IP-Metal. W drugiej kolejności uwagę przyciągały czynniki oznaczone kolorem żółtym, w których mieściły się kwestie techniczne i zasobowe, związane głównie z obszarem rozwiązań informatycznych (IT).

Tabela 6.10. Uwspólnione czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w każdym programie Innowacji Pracowniczych

Kaizen-Farm	Program IP-Farm	Program IP-Łączę	Program IP-Metal	Program IP-Pieniądz
poczucie braku przyzwolenia na pracę nad wdrożeniami	poczucie braku przyzwolenia na pracę nad wdrożeniami	problemy z zasobami	zmiana przyzwyczajzeń	wyższy priorytet bieżących zadań*
czynniki techniczne	czynniki techniczne	niskie zaangażowanie ludzi w proces innowacji	brak urządzenia	wydłużony czas wdrożenia*
wielość zmian w organizacji	brak powielania wdrożeń w innych zakładach	biurokratyczne procesy	duży zasięg zmian	brak przekonania o korzyściach*
poziom zaangażowania ludzi we wdrożenie	środki finansowe	niedopasowanie innowacji do klientów	brak instrukcji do nowego rozwiązania	ograniczenia proceduralne*
	problemy we współpracy z dostawcą	wyższy priorytet bieżących zadań	outsourcing IT	rozbudowany system procesów w organizacji*
	brak przepływu informacji między zakładami	środowisko wewnętrzne organizacji	brak inicjatora na dalszych etapach pracy	ograniczenia prawne**
	brak sojuszników we wdrażaniu	wydłużony czas wdrożenia	brak wsparcia współpracowników	ograniczenia IT**
	dopasowanie uruchomienia do reszty procesów w organizacji	narzucenie projektów przez centralę firmy	zazdrość	priorytetyzacja wdrożeń**
	rozwiązania IT			brak doświadczenia**
	wielość zmian w organizacji			indywidualne predyspozycje**
				konsultacje z innymi działami**

* czynniki wspólne dla tworzenia IP i wdrażania IP

** czynniki występujące tylko dla wdrażania IP

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Przypisanie kategorii czynnikom utrudniającym wdrażanie Innowacji Pracowniczej

Uwspólnione kolorystycznie czynniki z tabeli 6.10 przypisałam do określonych kategorii, tworząc zestawienie w tabeli 6.11.

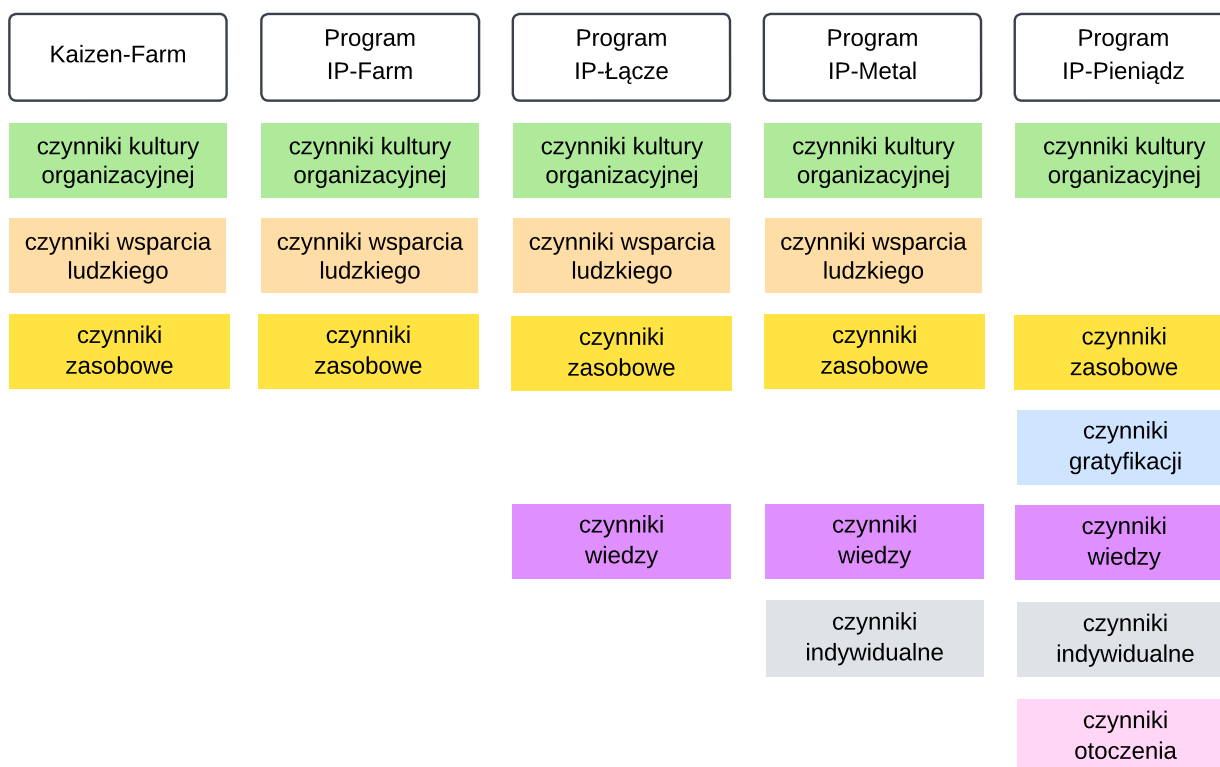
Tabela 6.11. Kategorie czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych

Manifestacja czynnika	Kategoria czynnika
niskie zaangażowanie ludzi, brak sojuszników, brak inicjatora we wdrażaniu	wsparcia ludzkiego
budżety, urządzenia, rozwiązania IT, priorytety IT	zasobowe
brak przekonania o korzyściach	gratyfikacji
brak doświadczenia, brak instrukcji do nowego rozwiązania, niedopasowanie innowacji do rynku (klientów)	wiedzy
priorytetyzacja wdrożeń i projektów, biurokracja, złożone środowisko wewnętrzne, wielkość organizacji, brak przepływu innowacji między zakładami	kultury organizacyjnej
ograniczenia prawne	otoczenia
przyzwyczajenia, predyspozycje indywidualne, zazdrość	indywidualne

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Na podstawie informacji zawartych w tabelach 6.10 oraz 6.11 stworzyłam wizualną prezentację kategorii czynników dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych, widoczną na rysunku 6.5.

Rysunek 6.5. Kategorie czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych



Wdrażanie IP – kategorie czynników utrudniających

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Analiza kategorii czynników na rysunku 6.5 doprowadziła do czterech kluczowych wniosków.

1. We wszystkich zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych wystąpiły dwie wspólne kategorie czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej:
 - czynniki kultury organizacyjnej,
 - czynniki zasobowe.
2. Wśród kategorii czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej wystąpiła kategoria czynników wsparcia ludzkiego, która była wspólna dla większości Programów. W tej kategorii dominowało zaangażowanie współpracowników we wdrażanie zaakceptowanej Innowacji Pracowniczej.
3. Wystąpiły także kategorie o różnych konfiguracjach w Programach:
 - kategoria czynników wiedzy,
 - kategoria czynników indywidualnych.
4. Kategorie czynników gratyfikacji oraz czynników otoczenia wystąpiły wyłącznie w Programie IP-Pieniądz.

6.3.3. Kategoryzacja czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną – poszukiwanie części wspólnych

Zestawienie czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wraz z ich uwspólnieniem za pomocą kodów kolorystycznych ukazałam w tabeli 6.12.

Tabela 6.12. Uwspólnione czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych

Kaizen-Farm	Program IP-Farm	Program IP-Łączę	Program IP-Metal	Program IP-Pieniądz
zmiana przyzwyczajeń w sposobie pracy	brak czasu na wprowadzenie danych umożliwiających korzystanie	brak wzmianek	nabycie doświadczenia w obsłudze	niekorzystny efekt IP w praktyce
kwestionowanie wdrożonej IP przez współpracowników	brak motywacji finansowej		dodatkowy czas pracy na kontrolę podwładnych	
			rotacja pracowników	
			konieczność przyuczenia nowych osób	

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Wśród czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną zidentyfikowałam znacznie mniejszą liczbę dla każdego zbadanego Programu Innowacji Pracowniczych. Na uwagę zasługuje też brak w narracji uczestników Programu IP-Łączę wzmianek, które wiązałyby się z czynnikami utrudniającymi umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Przypisanie kategorii czynnikom utrudniającym umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Czynniki z tabeli 6.12 posłużyły mi do przypisania ich do odpowiednich kategorii. Porównując charakter czynnika do kategorii, określonych wcześniej dla tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej, stworzyłam zestawienie kategorii w tabeli 6.13.

Tabela 6.13. Kategorie czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych

Manifestacja czynnika	Kategoria czynnika
rotacja pracowników	kultury organizacyjnej
kwestionowanie wdrożonej innowacji przez współpracowników	wsparcia ludzkiego
brak danych/informacji umożliwiających korzystanie z pełnej funkcjonalności, dodatkowy czas pracy na kontrolę podwładnych	zasobowe
niekorzystny efekt innowacji w praktyce, brak motywacji finansowej	gratyfikacji
nabycie doświadczenia w obsłudze, konieczność przyuczenia nowych osób	wiedzy
zmiana przyzwyczajeń w sposobie pracy	indywidualne

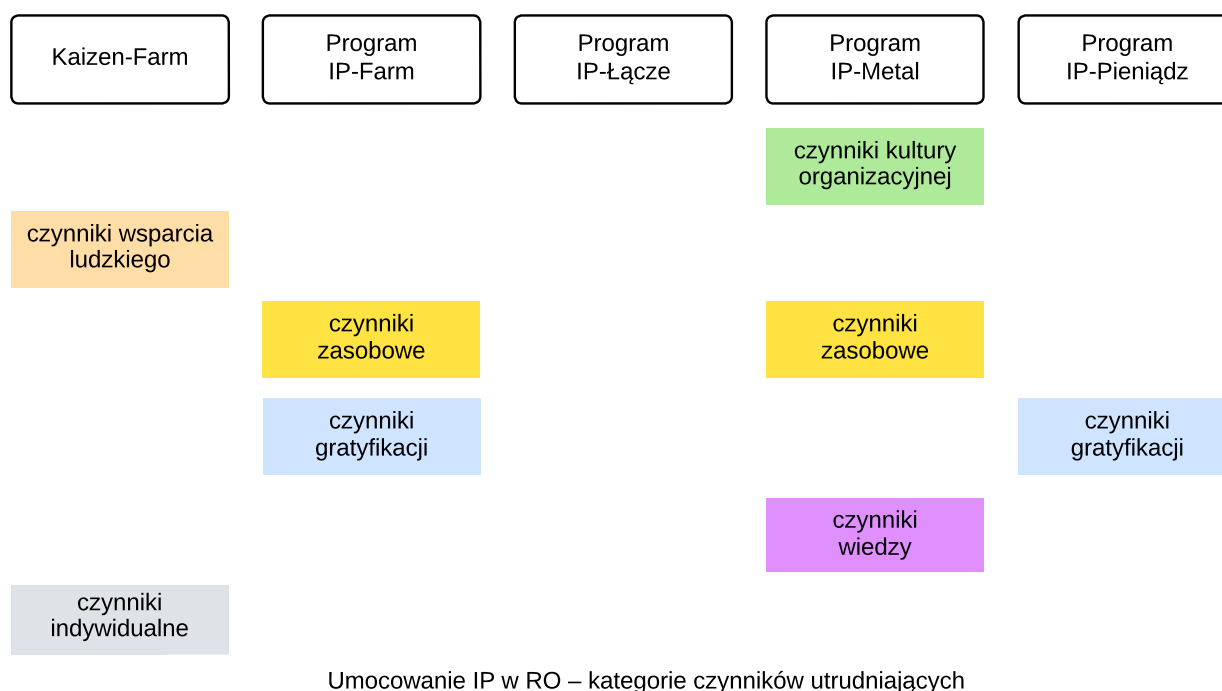
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Tabela 6.13 składa się z mniejszej liczby kategorii czynników, jeśli porównamy ją do analogicznych kategorii czynników utrudniających tworzenie czy wdrażanie Innowacji Pracowniczej. Chciałabym wyjaśnić przyporządkowanie trzech czynników do określonych kategorii.

1. „Rotację pracowników” w Programie IP-Metal przypisałam do kategorii czynników kultury organizacyjnej. Rotacja w Programie IP-Metal wynikała z permanentnego niedostrzegania w Firmie Metal kwestii zarządzania pracownikami na niższych szczeblach, a w szczególności – ich motywowania. Rotacja powodowała konieczność przyuczania nowych pracowników i oddziaływała na wiedzę w organizacji.

2. Drugim czynnikiem był dodatkowy czas, który przełożeni musieli poświęcić na nadzorowanie podwładnych w związku z nowo wdrożoną Innowacją Pracowniczą. Przełożeni musieli sprawdzać, czy ich podwładni wykonują pracę zgodnie z nowym wzorem, a czas okazał się tu ważnym zasobem.
3. Brak czasu na wprowadzenie informacji umożliwiających korzystanie z wdrożonej Innowacji Pracowniczej odnosił się do Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm. Kwestia dodatkowego czasu, potrzebnego do wykonania importu danych, kolidowała z codziennymi obowiązkami pracowników. Z tego względu niemożliwe było umocowanie Innowacji Pracowniczej jako Rutyny Organizacyjnej w pełnym wymiarze funkcjonalności.

Rysunek 6.6. Kategorie czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w każdym Programie Innowacji Pracowniczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Zestawienie kategorii czynników na rysunku 6.6 uwidocznilo brak kategorii w Programie IP-Łącze. W tym kontekście nasuwa się pytanie, w jakim stopniu uczestnicy Programu IP-Łącze odnotowali umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jako etap procesu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wystąpiło też bardzo mało czynników wspólnych. Wśród nich pojawiły się:

- czynniki gratyfikacji w Programie IP-Farm i w Programie IP-Pieniądz,
- czynniki zasobowe w Programie IP-Farm i w Programie IP-Metal.

Wszystkie inne kategorie czynników – wsparcia ludzkiego, kultury organizacyjnej, wiedzy i indywidualne – wystąpiły jako pojedyncze. Etap umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną wykazał więc najniższy stopień uwspólnienia kategorii czynników w porównaniu do poprzedzających go etapów Transformacji.

6.3.4. Podsumowanie kategoryzacji czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

We wszystkich zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych kategoria czynników kultury organizacyjnej stanowiła część wspólną, ale tylko na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej. Nie pojawiła się dla etapu umocowienia Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

We wszystkich Programach Innowacji Pracowniczych wystąpiły pojedyncze kategorie czynnika utrudniającego:

- czynniki indywidualne – na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej,
- czynniki zasobowe – na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej.

Na etapie umocowienia Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną nie znalazłam żadnych wspólnych kategorii czynników dla zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych. Wśród kategorii czynników utrudniających wspólnych dla większości (czyli 4 z 5 Programów Innowacji Pracowniczych) zidentyfikowałam:

- kategorię czynników Programu Innowacji Pracowniczych – dla tworzenia Innowacji Pracowniczej,
- kategorię czynników wsparcia ludzkiego – dla wdrażania Innowacji Pracowniczej.

Inne kategorie wystąpiły w różnych konfiguracjach w Programach Innowacji Pracowniczych.

Najwięcej pojedynczych kategorii czynników utrudniających Transformację pojawiło się na etapie umocowienia Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Podsumowanie kategorii czynników w poszczególnych etapach Transformacji zobrazowałam w tabeli 6.14.

Tabela 6.14. Zróżnicowane konfiguracje kategorii czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych

Stopień współnienia dla programów IP	Tworzenie IP	Wdrażanie IP	Umocowienie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną
Wspólne dla wszystkich programów IP	Czynniki kultury organizacyjnej Czynniki indywidualne	Czynniki kultury organizacyjnej Czynniki zasobowe	brak
Wspólne dla 4 z 5 programów IP	Czynniki Programu Innowacji Pracowniczych	Czynniki wsparcia ludzkiego	brak
Wspólne dla 3 z 5 programów IP	Czynniki otoczenia	Czynniki wiedzy	brak
Wspólne dla 2 z 5 programów IP	Czynniki zasobowe Czynniki gratyfikacji Czynniki wiedzy	Czynniki indywidualne	Czynniki zasobowe Czynniki gratyfikacji
Pojedyncze	Czynniki wsparcia ludzkiego	Czynniki otoczenia	Czynniki kultury organizacyjnej Czynniki wsparcia ludzkiego Czynniki wiedzy Czynniki indywidualne

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

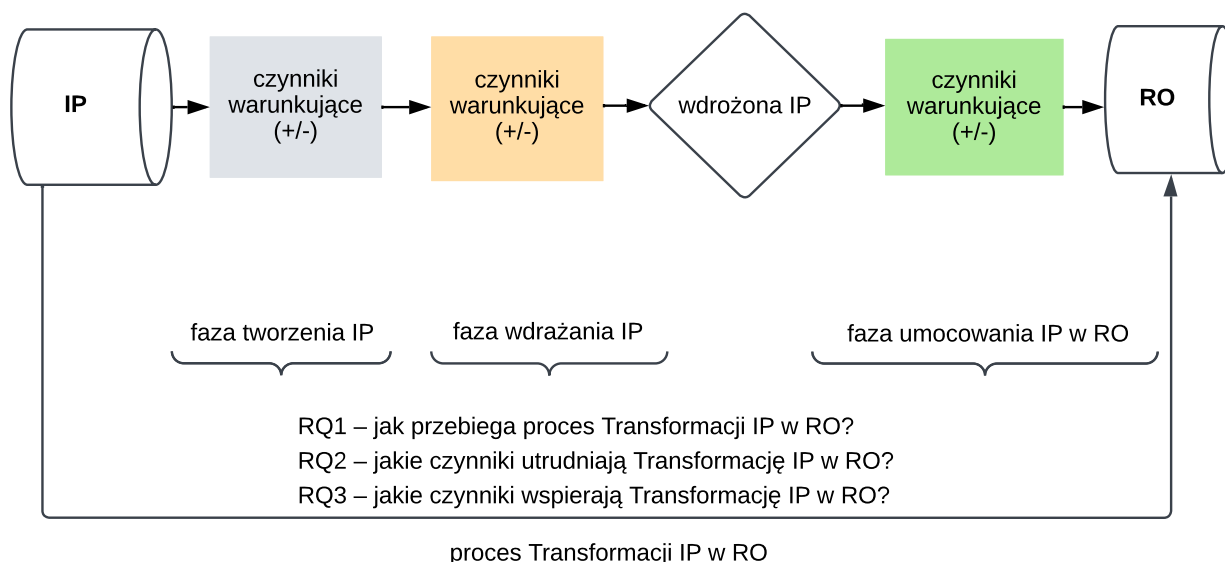
6.4. Dyskusja o modelach uwarunkowań Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych

W niniejszym podrozdziale prezentuję modele uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w poszczególnych Programach Innowacji Pracowniczych. Proponuję potraktować te modele jako próbę wizualizacji zjawiska Transformacji na poziomie konceptualnym. Modele uwarunkowań Transformacji bazują na bardziej abstrakcyjnych konstrukcjach (kategoriach) niż wskazane w pkt. 5.3.1 ścieżki Transformacji (poprzez które wskazałam działania i interesariuszy).

Każdy zilustrowany w tym podrozdziale model uwarunkowań Transformacji oparłam na modelu konceptualnym Transformacji, przedstawionym w rozdziale 3. Model konceptualny uszczegółowiłam przez kategorie czynników warunkujących proces Transformacji dla każdego Programu Innowacji Pracowniczych.

Dla przypomnienia przywołam model konceptualny z rozdziału 3. Bazując na przeglądzie literatury przedmiotu, wyznaczyłam w modelu konceptualnym dwa etapy Transformacji: 1) etap tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz 2) etap umocowienia Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W procesie analizy własnego materiału badawczego zidentyfikowałam kategorie czynników powiązane tylko z etapem wdrażania Innowacji Pracowniczej – zarówno po stronie kategorii czynników ułatwiających, jak i utrudniających. Z tego powodu zweryfikowałam założenia początkowego modelu konceptualnego i oddzieliłam etap tworzenia Innowacji Pracowniczej od etapu wdrażania Innowacji Pracowniczej. Ostateczny model konceptualny uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną składa się więc z trzech etapów: 1) tworzenia Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowienia Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, co uwidoczniłam na rysunku 6.7.

Rysunek 6.7. Zweryfikowany model konceptualny uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Postanowiłam przedstawić modele uwarunkowań Transformacji dla każdego z Programów Innowacji Pracowniczej, gdyż w ten sposób realizuję cel badawczy, czyli poszerzenie wiedzy na temat zjawiska Transformacji. Modele te są użyteczne pod kątem ukazania zróżnicowanych uwarunkowań Programów Innowacji Pracowniczych oraz pozwalają na porównania między nimi.

Do wizualnego opracowania modeli zastosowałam kategorie i kody kolorystyczne opracowane w podrozdziałach 6.2. i 6.3. Dla lepszej czytelności, kategorie czynników wspierających oznaczyłam znakiem „+”, a czynników utrudniających – znakiem „-”.

Modele uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm i w Programie IP-Farm

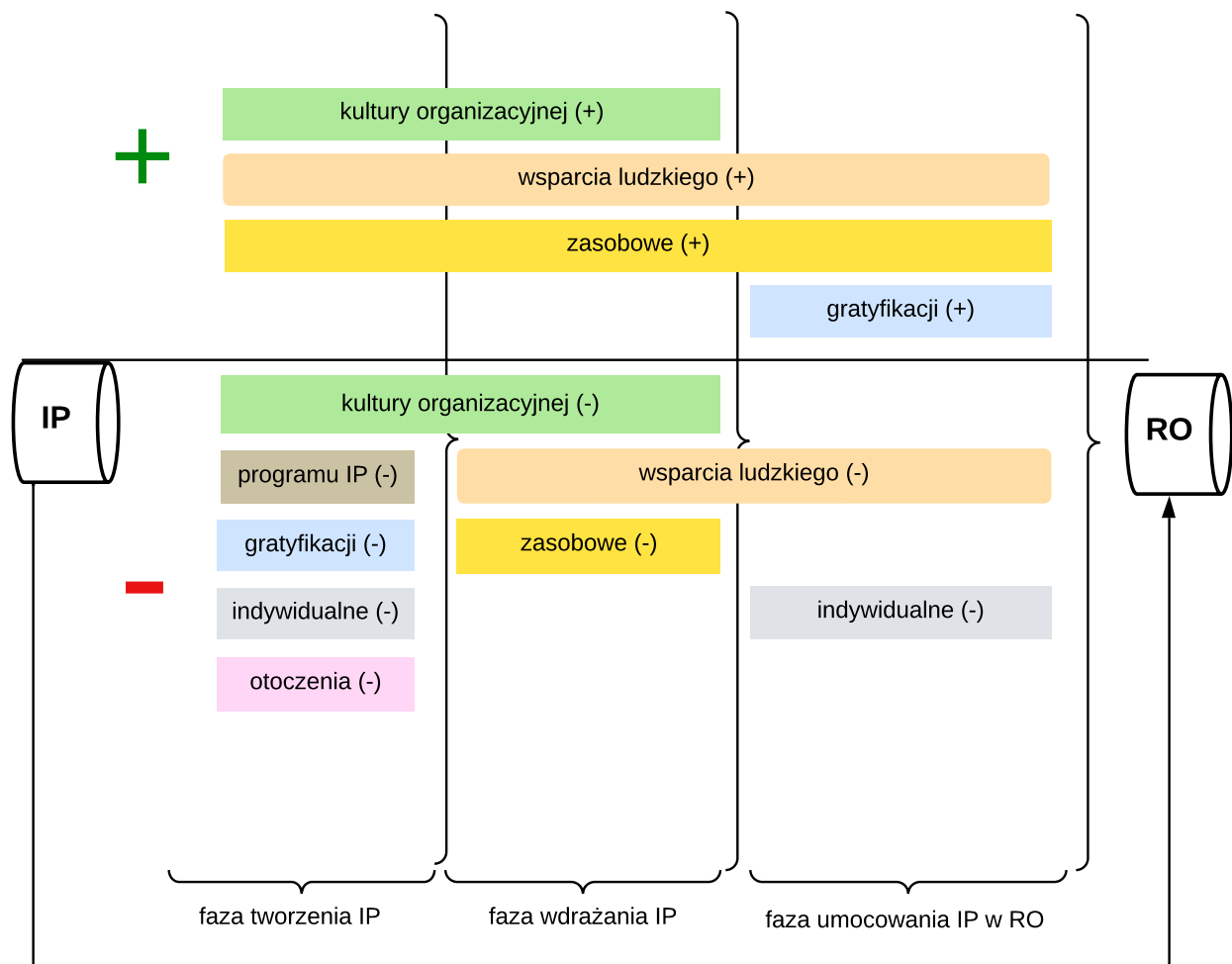
Choć oba programy Innowacji Pracowniczych funkcjonowały w tej samej organizacji, nie charakteryzowały się takim samym układem kategorii czynników warunkujących Transformację. Część kategorii czynników była dla nich wspólna, a ich największy zbiór uwidocznił się na etapie tworzenia oraz etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej. Porównując oba Programy Innowacji Pracowniczych, chciałabym podkreślić cztery kluczowe kwestie.

Po pierwsze, tylko w Kaizen-Farm (rysunek 6.8) we wszystkich etapach Transformacji wystąpiły wspólne kategorie czynnika wspierającego, tj. czynniki kultury organizacyjnej oraz czynniki zasobowe. Taka sytuacja nie miała miejsca w Programie IP-Farm (rysunek 6.9).

Po drugie, zarówno w Kaizen-Farm, jak i Program IP-Farm wśród czynników utrudniających Transformację nie wystąpiła żadna kategoria czynnika wspólna dla wszystkich etapów Transformacji.

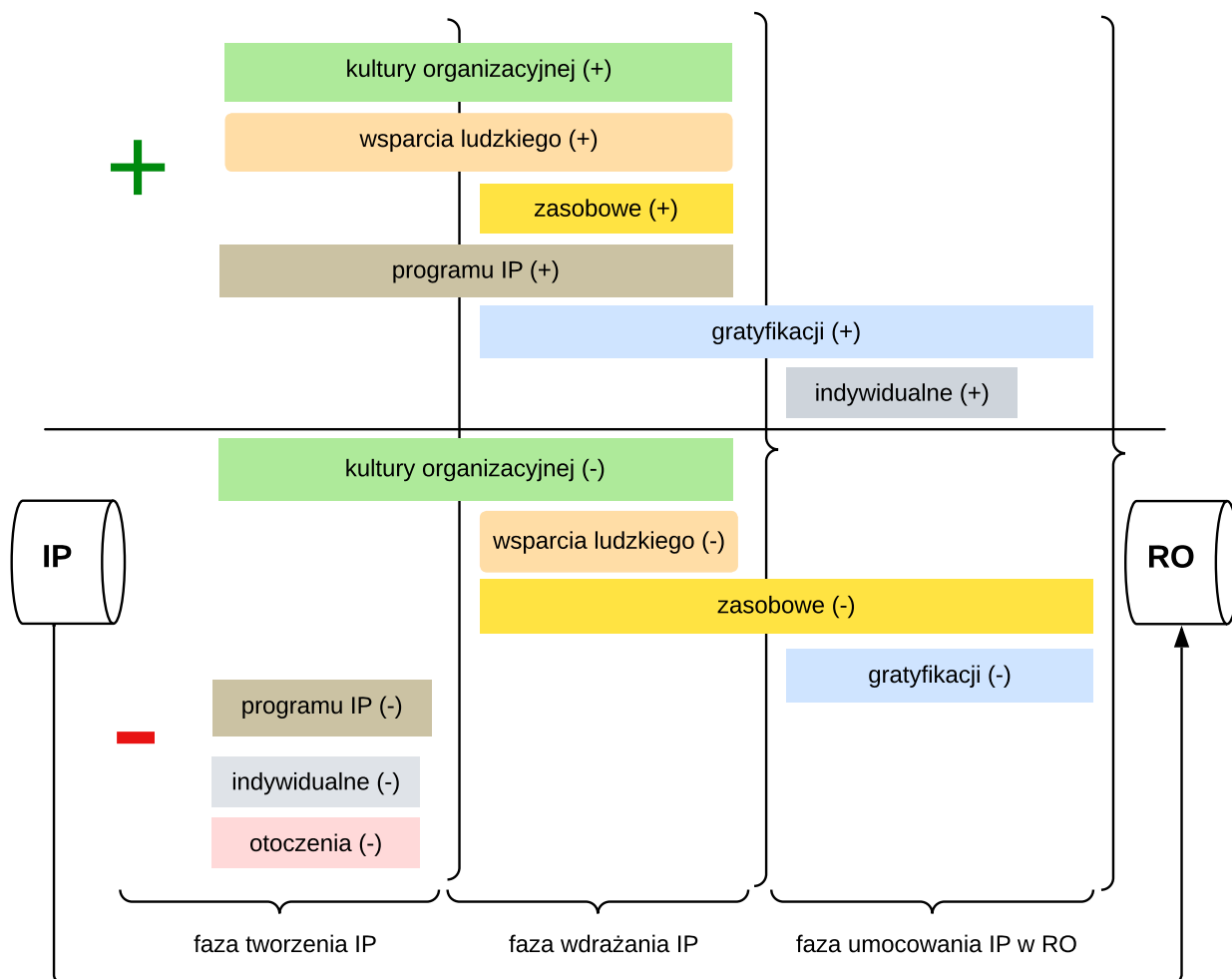
Po trzecie, w Programie IP-Farm pojawiły się dwie dodatkowe kategorie czynników ułatwiających Transformację niż w Kaizen-Farm. W obszarze kategorii czynników utrudniających Transformację liczba była podobna dla obu Programów Innowacji Pracowniczych.

Rysunek 6.8. Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Rysunek 6.9. Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Po czwarte, w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną ta sama kategoria czynnika była wzmiankowana jako oddziałująca wzmacniająco bądź osłabiająco. Dla obu Programów Innowacji Pracowniczych były to kategorie: 1) kultury organizacyjnej, 2) wsparcia ludzkiego, 3) zasobowe oraz 4) gratyfikacji. Ten dualizm oddziaływania kategorii czynnika pokazał, jak dla zrozumienia uwarunkowań Transformacji istotna była analiza wypowiedzi rozmówców. To rozmówcy – uczestnicy danego Programu Innowacji Pracowniczych – określali kierunek działania czynnika w Transformacji.

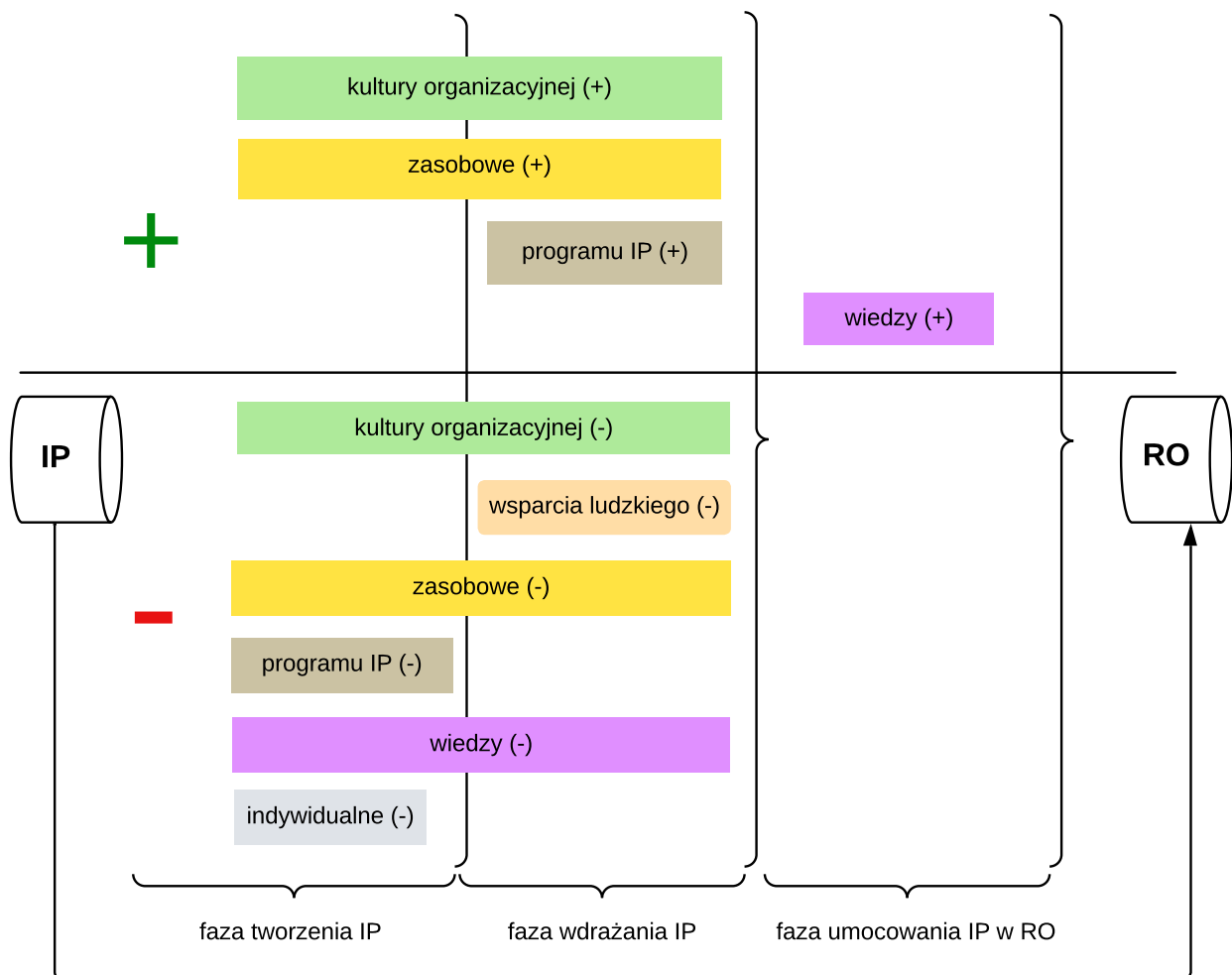
Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze

W modelu uwarunkowań Transformacji w Programie IP-Łącze (rysunek 6.10) nie wystąpiły kategorie czynników wspólnych dla wszystkich etapów Transformacji. Wśród kategorii wspólnych czynników wspierających i utrudniających tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej znalazły się dwie: kultury organizacyjnej oraz zasobowych.

Dało się również zauważyć większe zróżnicowanie kategorii czynników utrudniających niż ułatwiających Transformację. Może to prowadzić do wniosku, że uwaga rozmówców była skierowana raczej na utrudnienia niż ułatwienia w tym procesie. Rozmówcy dostrzegali jednak różne kierunki oddziaływania większości kategorii czynników na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej.

W modelu uwarunkowań Transformacji w Programie IP-Łącze zauważalna jest asymetria między etapem umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną a etapami tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej. Na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną nie wystąpił żaden czynnik wspólny z innym etapem Transformacji, co odróżniło Program IP-Łącze od Kaizen-Farm i Programu IP-Farm.

Rysunek 6.10. Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal

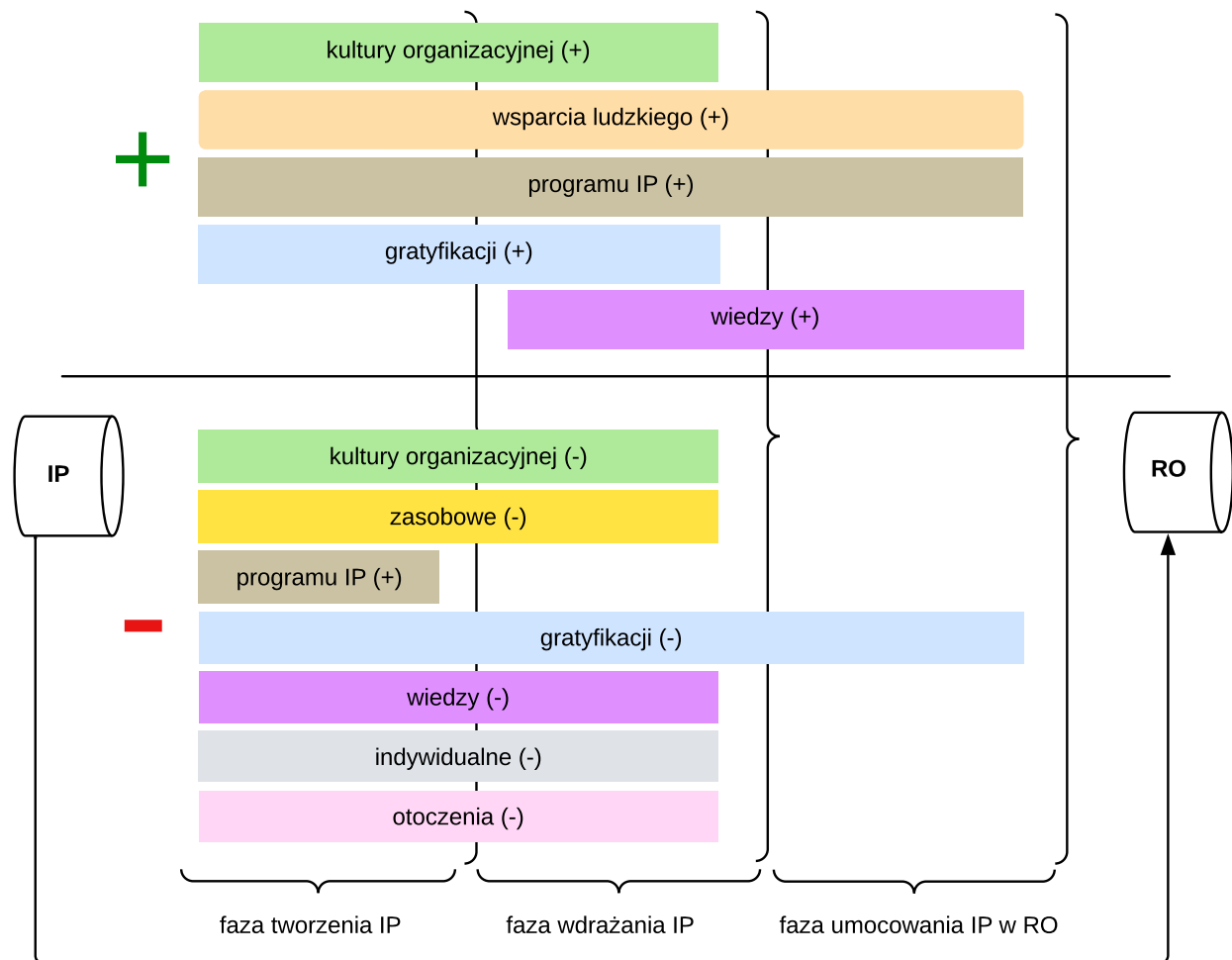
W modelu uwarunkowań Transformacji w Programie IP-Metal (rysunek 6.11) dla wszystkich etapów wystąpiła kategoria wspólna – kultury organizacyjnej – po stronie utrudnień Transformacji. Rozmówcy wspominali tu głównie o priorytecie organizacji procesu zamówień, który w znacznej mierze kształtował kulturę organizacyjną Firmy Metal.

Etapy tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal okazały się zbieżne w aspekcie wspólnych kategorii czynników wspierających (2 kategorie) i utrudniających (3 kategorie). Model uwarunkowań Transformacji w Programie IP-Metal odróżniał się od przedstawionych wcześniej (rysunek 6.12, 6.13, 6.14) tym, że etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną ma więcej części wspólnych z etapem wdrażania Innowacji Pracowniczej. Te części wspólne obejmowały zarówno kategorie czynników wspierających, jak i utrudnia-

Kategorie czynników utrudniających były w przeważającej mierze wspólne dla etapów tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej (oprócz czynników gratyfikacji). Na tym tle ukazała się asymetria między etapami tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej a etapem umocowienia Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Generalnie etapy tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej okazały się podobne pod względem liczby kategorii czynników ułatwiających oraz utrudniających.

Rysunek 6.12. Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

6.5. Mapa percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

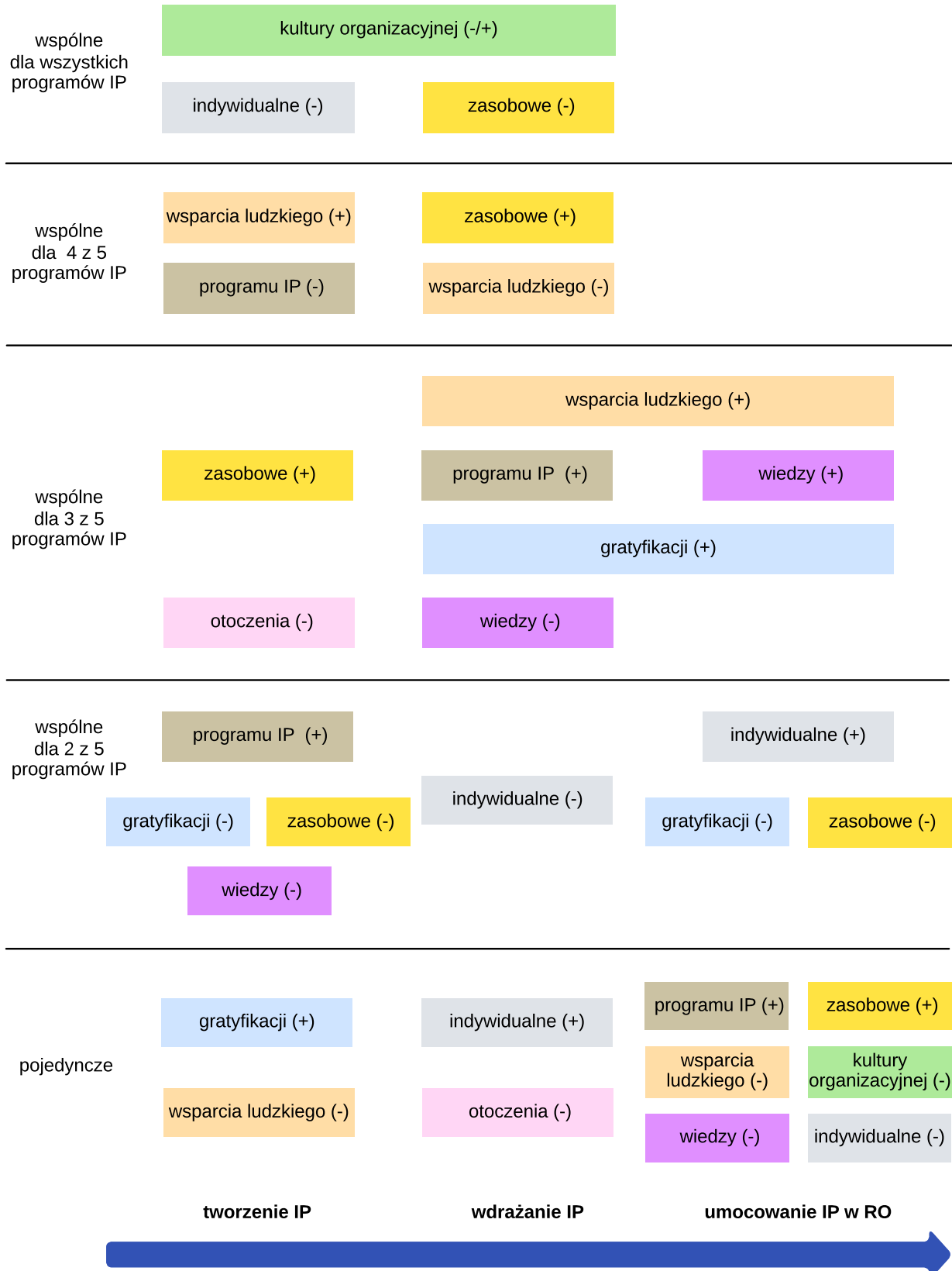
W tym podrozdziale prezentuję mapę percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację. „Percepcję” odnoszę do postrzegania rozmówców, którzy określili czynniki warunkujące Transformację. Narracja rozmówców pozwoliła mi na stworzenie kategorii, a także ukazała ich kierunek działania w Transformacji.

Mapę percepcji (rysunek 6.13) stworzyłam uwzględniając trzy wymiary: etapy Transformacji, stopień uwspólnienia kategorii oraz kierunek ich działania na danym etapie Transformacji.

U podstawy mapy zamieściłam etapy Transformacji, czyli: 1) tworzenie Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażanie Innowacji Pracowniczej i 3) umocowienie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organi-

zacyjną. Przez potwierdzenie etapów Transformacji odniosłam się do pierwszego pytania badawczego o przebieg procesu Transformacji.

Rysunek 6.13. Mapa percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Jako kolejny wymiar mapy określiłam stopień uwspólniania kategorii czynników, który określiłam podczas analizy wyników badań. Kategorie czynników pogrupowałam zgodnie z tym, czy były:

- wspólne dla wszystkich Programów Innowacji Pracowniczych,
- wspólne dla 4 z 5 zbadanych Programów IP,
- wspólne dla 3 z 5 zbadanych Programów IP,
- wspólne dla 2 z 5 zbadanych Programów IP,
- pojedyncze.

W następnej kolejności naniosłam na siatkę mapy kategorie czynników warunkujących dany etap Transformacji wraz z kierunkiem ich oddziaływania. Wskazanie kategorii czynników oraz ich wspierającego lub utrudniającego charakteru w danym etapie Transformacji to odpowiedź na kolejne pytania badawcze:

- czynniki warunkujące Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną,
- przypisanie czynników do określonego etapu Transformacji,
- kategoryzacja czynników warunkujących Transformację.

Mapa percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację ukazuje trzy kategorie wspólne dla wszystkich zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych. Kategorie te wystąpiły jednak tylko dla etapów tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej – bądź jako wspólne, bądź jako rozłączne:

- kategoria kultury organizacyjnej, której czynniki rozmówcy wskazywali zarówno jako wspierające, jak i utrudniające na etapie tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej,
- kategoria czynników indywidualnych jako utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej,
- kategoria czynników zasobowych jako utrudniająca wdrażanie Innowacji Pracowniczej.

Kategorie czynników wsparcia ludzkiego i Programu Innowacji Pracowniczych można uznać za ważne, ponieważ wystąpiły jako części wspólne dla większości Programów Innowacji Pracowniczych.

Na mapie percepcji dostrzegłam pewną dysproporcję, która dotyczy liczby kategorii czynników pod kątem ich stopnia uwspólnienia. W części wspólnej dla wszystkich oraz dla 4 z 5 Programów Innowacji Pracowniczych dominowały kategorie na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej, zabrakło zaś kategorii na etapie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Najwięcej kategorii czynników warunkujących umocowanie wystąpiło jednak jako pojedyncze w poszczególnych Programach Innowacji Pracowniczych i miały one charakter utrudniający.

Mapa percepcji prowadzi do dwóch głównych wniosków na temat zróżnicowania uwarunkowań Transformacji. Pierwszy wniosek dotyczy zróżnicowania pomiędzy Programami Innowacji Pracowniczych. Jeśli Transformacja byłaby procesem bardziej jednolitym wewnątrznie, większe skupisko kategorii czynników ją warunkujących mogłoby wystąpić w częściach o wyższym stopniu uwspólnienia, czyli w części wspólnej dla wszystkich lub dla 4 z 5 Programów Innowacji Pracowniczych. Mapa percepcji ukazuje jednak dużą liczebność pojedynczych kategorii czynników, związanych z danym Programem Innowacji Pracowniczych.

Drugi wniosek dotyczy zróżnicowania kategorii czynników warunkujących Transformację na jej różnych etapach. Kategorie czynników pojawiają się jako wspólne dla niektórych etapów Transformacji lub występują rozłącznie.

Oba wnioski można traktować jako potwierdzenie, że Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jest zjawiskiem złożonym i mającym niejednorodną strukturę.

6.6. Interpretacja badań własnych – podsumowanie

Mimo istnienia różnych ścieżek Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną dla różnych Programów Innowacji Pracowniczych, badania ukazały ich wspólną ramę. Tę ramę stanowią trzy etapy Transformacji: 1) tworzenie Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażanie Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

Mimo wspólnej ramy Transformacji sam proces Transformacji okazał się wewnętrznie zróżnicowany i uwarunkowany różnymi czynnikami. Można tak stwierdzić, ponieważ każdy zbadany Program Innowacji Pracowniczych wykazał własną kombinację kategorii czynników go warunkujących – zarówno w ujęciu zbiorczym, jak i w podziale na etapy Transformacji. Pojawiły się jednak kategorie czynników wspólnych dla wszystkich Programów Innowacji Pracowniczych, które można uznać za kluczowe dla Transformacji. Czynniki te można uznać za bardziej uniwersalne w porównaniu do czynników specyficznych, które wystąpiły jako pojedyncze.

Świadomość faz Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

O ile pojęcia „tworzenia” i „wdrażania” Innowacji Pracowniczej były dla rozmówców naturalne, znamieny okazał się fakt, że nie posługiwali się oni terminem „umocowania” Innowacji Pracowniczej ani jego synonimami. Rozmówcy prawdopodobnie traktowali etap umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jako część wdrażania Innowacji Pracowniczej i rozumieli go raczej jako przyjmowanie lub uczenie się nowych sposobów pracy. Jednak rozmówcy zdawali sobie sprawę, że stosowanie wdrożonej Innowacji Pracowniczej w praktyce (jako Rutyny Organizacyjnej) wymaga określonych uwarunkowań. Wypowiedzi rozmówców na temat Innowacji Pracowniczej sugerowały, że jej stosowanie nie kończy się tylko na wdrożeniu przez realizatorów.

Mogę stwierdzić, że badania poszerzyły więc obszar badawczy Innowacji Pracowniczych poza przyjęte dotychczas ramy, które wskazywały jej wdrożenie jako koniec procesu. Poprzez wprowadzenie do dyskursu terminu Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną oraz ukazanie etapu umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną przyczyniły się do nowych pytań i dyskusji o wewnętrznej złożoności tego procesu.

Kluczowe kategorie czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Wśród kluczowych kategorii czynników wspierających Transformację omówiłam części wspólne dla wszystkich oraz dla 4 z 5 Programów Innowacji Pracowniczych. Zestawienie tych kategorii ukazałam w tabeli 6.15. Obecność czynnika oznaczyłam znakiem „X”, a jego kierunek działania znakami „+” lub „-”.

Tabela 6.15. Kluczowe kategorie czynników wspierających Transformację

Kategoria	Tworzenie IP	Wdrażanie IP	Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	Wspólne dla Programów Innowacji Pracowniczych
Kultura organizacyjna	X (+)	X (+)		wszystkich
Zasobowe		X (+)		4 z 5
Wsparcia ludzkiego	X (+)			4 z 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Obecność kultury organizacyjnej jako wsparcia Transformacji dla wszystkich zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej po-

twierdziło wiedzę z wcześniejszych badań oraz modeli wskazujących, że kultura organizacji determinuje innowacyjność pracowników (Høyrup, 2010; Mrówka, 2010; Gadomska-Lila, 2011; Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014; Gałek, Prokopowicz, 2017; Motyka, 2017). Kultura organizacyjna pojawiła się jako stały element organizacji, nadrzędny w stosunku do innych składowych ekosystemu Innowacji Pracowniczej, przedstawionej jako „piramida innowacji” (Smith i in., 2008) w rozdziale 1.

Czynniki kultury organizacyjnej przejawiały się głównie w postaci tzw. klimatu dla rozwoju inicjatyw Innowacji Pracowniczych. Klimat ten manifestował się w subiektywnym poczuciu pracowników, że mają odgórne (tj. akceptowane przez przełożonych i kadre kierowniczą) przyzwolenie na działalność w obszarze Innowacji Pracowniczych. Takie warunki wpisują się w koncepcję kultury pracy inspirującej do: ciągłego doskonalenia, przedsiębiorczości i kreatywności, które stanowią motor rozwoju pracowników i organizacji (Wójcik, 2014). Warto podkreślić, że rozmówcy wskazywali na faktycznie odczuwane przyzwolenie na pracę nad Innowacjami Pracowniczymi, a nie na deklaracje ze strony kierownictwa. Jeśli menedżerowie jedynie deklarują chęć bycia innowacyjnymi, a nie wspierają swoich podwładnych w praktycznych działaniach, powstaje luka między deklaracjami menedżerów a oczekiwaniami pracowników. Rozmówcy wskazywali na różne czynniki kultury organizacyjnej, także w odniesieniu do etapu Transformacji. Na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej ważne były dla nich: zarządzanie pracą, otwartość na dyskusje i konsultacje pomysłów (prace koncepcyjne) oraz wspólny celu polepszania pracy. Na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej istotne dla rozmówców były dyskusje i konsultacje dotyczące realizacji konkretnych zadań, a także wspólne cele i wskaźniki ich realizacji.

Obecność kategorii czynników zasobowych jako wspierających na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej (dla 4 z 5 Programów Innowacji Pracowniczych) była zbieżna z istniejącą wiedzą na temat wdrażania Innowacji Pracowniczej (Bratnicka, Dyduch, 2014; Renkema, 2018; Voxted, 2018; Bäckström, Lindberg, 2019). W czynnikach zasobowych rozmówcy najczęściej wskazywali środki finansowe, ludzi czy narzędzia. Co ciekawe, wspominali także o czasie oraz dostępności współpracowników czy przełożonych jako określonym zasobie. Zastanawia natomiast mniejsza liczba wzmianek na temat wiedzy⁴. Przeważająca część wypowiedzi na temat wiedzy dotyczyła źródeł wiedzy, dzielenia się wiedzą czy pozyskiwania wiedzy o funkcjonowaniu organizacji. Z analizy tych wypowiedzi można wywnioskować, że w percepcji rozmówców wiedza nie była ściśle powiązana z Transformacją Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, lecz z procesami w całej organizacji. Ten wniosek jest istotny w kontekście wcześniejszych rozważań o znaczeniu perspektywy wiedzy dla fenomenu Innowacji Pracowniczej, gdyż nie znalazł potwierdzenia wśród rozmówców. Ta rozbieżność może stanowić punkt wyjścia do dalszej eksploracji znaczenia wiedzy w kontekście Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

W większości Programów Innowacji Pracowniczych wsparcie ludzkie okazało się kluczowe na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej. Wsparcie to przybierało dwie formy:

- wsparcie odgórne – ze strony menedżerów organizacji oraz przełożonych, co opisywano jako przyzwolenie na pracę nad tworzeniem Innowacji Pracowniczej oraz decyzyjność – opiniowanie pomysłu pod kątem szans na jego realizację. Wsparcie odgórne ukazało znaczącą rolę przełożonych w stosunku do podwładnych – bez wsparcia przełożonych pracownicy nie czuli się uprawnieni do pracy koncepcyjnej nad nowym ryzykownym rozwiązaniem;
- wsparcie merytoryczne, konieczne do opracowania koncepcji Innowacji Pracowniczej, okazywane ze strony liderów Programu Innowacji Pracowniczych, współpracowników oraz w formie

⁴ Czynniki wiedzy pojawiły się na mapie percepcji jako wspólne dla 3 z 5 programów IP: jako utrudniające w fazie wdrażania IP oraz jako wspierające w fazie umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną.

nieformalnych relacji z pracownikami innych obszarów. Wsparcie merytoryczne ukazało znaczenie sieci wzajemnych relacji między pracownikami w procesie Transformacji. Dzięki funkcjonowaniu w istniejącej sieci lub dzięki konstruowaniu nowej sieci powiązań pracownicy mogli wymieniać się pomysłami i pozyskiwać informacje zwrotne odnośnie do możliwości ich realizacji.

Kluczowe kategorie czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Za kluczowe kategorie czynników utrudniających Transformację uznałam kategorie wspólne dla wszystkich oraz dla 4 z 5 zbadanych Programów Innowacji Pracowniczych. Kategorie te zestawiałam w tabeli 6.16.

Tabela 6.16. Kluczowe kategorie czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną

Kategoria	Tworzenie IP	Wdrażanie IP	Umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	Wspólne dla Programów Innowacji Pracowniczych
Kultura organizacyjna	X (-)	X (-)		wszystkich
indywidualne	X (-)			wszystkich
Zasobowe		X (-)		wszystkich
Programu IP	X (-)			4 z 5
Wsparcia ludzkiego		X (-)		4 z 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Kategoria kultury organizacyjnej wystąpiła po stronie utrudnień na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczych. W tej kategorii pojawiły się rozbieżne interesy zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy organizacjami. Rozbieżności między menedżerami oraz pracownikami dotyczyły przede wszystkim kwestii większej ważności bieżącej pracy nad pracą nad Innowacją Pracowniczą, a także priorytetów różnych jednostek (np. działów) w organizacji. Rozbieżności między organizacjami odnotowano na dwóch poziomach:

- dla centrali Grupy Kapitałowej Łącze i jej spółki funkcjonującej w Polsce oraz
- między zakładami Firmy Farmaceutyk ulokowanymi w Polsce.

W przypadku centrali Grupy Kapitałowej Łącze i jej spółki w Polsce problematyczne były dwie kwestie:

- ocenianie Innowacji Pracowniczej stworzonej w spółce polskiej przez menedżerkę z centrali na bazie własnych doświadczeń pracy w tej centrali,
- narzucanie w procesie komunikacji własnego języka zamiast stosowania uniwersalnego języka angielskiego.

Z kolei między zakładami Firmy Farmaceutyk w Polsce zauważono brak przepływu informacji. Jako czynnik utrudniający w tej organizacji wskazywano także zachowawczość, wyrażającą się niską skłonnością do eksperymentowania oraz rozbudowanymi procedurami i procesami, których celem było zabezpieczanie ryzykownych działań.

Obecność kategorii czynników indywidualnych jako utrudniającej na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej, również potwierdziło dotychczasową wiedzę z literatury przedmiotu (Kesting,

Ulhøi, 2010; Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Strumińska-Kutra, Rok, 2016, Motyka, 2017; Vøxted, 2018). Wśród kategorii czynników indywidualnych prym wiodły kwestie związane z własnymi przyzwyczajeniami i przekonaniem pracowników, które skutkowały oporem wobec propozycji nowych rozwiązań. Jako źródło oporu pracownika rozmówcy wskazywali indywidualne interesy, związane z wygodą wykonywania pracy. Te interesy nie były zbieżne z interesami przełożonych, którzy dążyli do zmiany nawyków pracowników. Rozmówcy wspominali także o pracownikach z długim stażem pracy, którzy niechętnie reagowali na inicjatywy innowacyjne.

W kategorii czynników zasobowych pojawiły się przede wszystkim utrudnienia związane z dostępnością środków finansowych, urządzeń, a także zasobów z obszaru IT. W obszarze IT wskazywano oprogramowanie, ale także priorytety działu IT w kontekście całej firmy. Wskazywano, że konieczność wpisania się w „kolejkę” projektów działu IT często uniemożliwiała szybkie wdrożenie Innowacji Pracowniczej.

Kategoria czynników Programu Innowacji Pracowniczych utrudniała wpływ na etapie tworzenia Innowacji Pracowniczej w większości Programów. Rozmówcy wskazywali na trudności w obsłudze oprogramowania do zgłaszania pomysłów czy problemów technicznych. Mieli też trudności w sformułowaniu konkretnego oraz przekonującego opisu pomysłu Innowacji Pracowniczej, od którego zależał dalszy los innowacji.

Kategoria czynników wsparcia ludzkiego przeważała jako utrudniająca na etapie wdrażania Innowacji Pracowniczej w większości Programów Innowacji Pracowniczych. Rozmówcy opowiadali o niskim zaangażowaniu współpracowników w pomoc w realizacji danej Innowacji Pracowniczej. Niski stopień zaangażowania mógł wynikać z indywidualnej postawy lub interesów własnych, m.in. utrzymania *status quo*. Realizacja Innowacji Pracowniczej, która zmieniała wiele procesów w organizacji lub/i wymagała współdziałania wielu uczestników, nie była możliwa bez wsparcia merytorycznego ze strony pracowników innych działów. Pracownicy byli w stanie wdrażać samodzielnie wyłącznie Innowację Pracowniczą o charakterze małych usprawnień. W kategorii czynników wsparcia ludzkiego opowiadano też o tworzeniu sojuszy między pracownikami, także różnych działów.

Kategorie czynników o mniejszym uwspólnieniu

Wśród kategorii czynników o mniejszym stopniu uwspólnienia wystąpiły czynniki wiedzy, gratyfikacji czy otoczenia.

Kategoria czynników gratyfikacji okazała się wsparciem na etapach wdrażania Innowacji Pracowniczej i umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Czynniki gratyfikacji obejmowały głównie korzyści o charakterze niematerialnym, tj. zmiany w praktyce pracy wynikające z Innowacji Pracowniczej, docenienie pracowników czy pochwały. Nagrody materialne (finansowe lub rzeczowe) pojawiły się rzadziej w wypowiedziach rozmówców. Również w dotychczasowej literaturze przedmiotu wybrzmiał szerszy konstrukt motywacji pracowników, którego niewielką część stanowi wynagrodzenie finansowe. Kategoria czynników otoczenia – zdaniem rozmówców – przede wszystkim utrudniała tworzenie Innowacji Pracowniczej. Do tych czynników należały głównie regulacje prawne, które ograniczały możliwości nowych rozwiązań. W literaturze przedmiotu na temat Innowacji Pracowniczej czynnik otoczenia zewnętrznego pojawiał się jako działający na kulturę organizacji (Smith i in., 2008) i pozyskiwanie wiedzy od podmiotów zewnętrznych (Smith i in., 2008; Laviolette i in., 2016) czy jako wymuszający na organizacjach tworzenie innowacji ze względu na presję konkurentów (Damanpour i in., 2009). Otoczenie w literaturze przedmiotu miało więc wspierający charakter dla Innowacji Pracowniczej, a badania własne ukazały jego charakter utrudniający tworzenie Innowacji Pracowniczej.

Czynniki widoczne na mapie percepcji jako wspólne dla 2 z 5 Programów Innowacji Pracowniczych lub pojedyncze uznałam za zbyt charakterystyczne dla poszczególnych Programów, aby omawiać je w kontekście ogólnych uwarunkowań Transformacji.

Zakończenie

Kluczowe wnioski na temat Transformacji

W dotychczasowych badaniach nad Innowacją Pracowniczą nie definiowano zjawiska Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. W badaniach własnych założyłam, że Transformacja odbywa się w ramach Programów Innowacji Pracowniczych, funkcjonujących w organizacjach. Przez wprowadzenie zjawiska Transformacji ukazałam nową perspektywę badawczą i postawiłam nowe pytania.

W badaniach pokazałam, że Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną jest zjawiskiem złożonym w co najmniej dwóch aspektach. Po pierwsze, jest ona procesem o wewnętrznej dynamice, w którym wyróżniłam trzy osobne fazy: 1) tworzenia Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Po drugie, Transformacja jest procesem o wewnętrznej strukturze, w którym występują zróżnicowane czynniki warunkujące. Czynniki te mogą być postrzegane jako wspierające lub utrudniające – ich charakter zależy od percepcji uczestników Programu Innowacji Pracowniczych. Widać to w przypadku kategorii kultury organizacyjnej, o której rozmówcy opowiadali zarówno jako wspierającej, jak i utrudniającej na etapach tworzenia i wdrażania Innowacji Pracowniczej. W procesach poznawczych dotyczących Transformacji kluczowa jest więc perspektywa uczestników Programów Innowacji Pracowniczych.

Oprócz potwierdzenia istnienia trzech faz Transformacji za główny wkład teoretyczny pracy uznaję kategoryzację czynników warunkujących Transformację. Kategoryzacja umożliwiła spojrzenie na uwarunkowania Transformacji z szerszej perspektywy niż dotychczasowe badania, które koncentrowały się na konkretnych czynnikach, często w pojedynczych studiach przypadku, co skutkowało fragmentaryzacją wiedzy na temat funkcjonowania Innowacji Pracowniczej.

Badania pokazały też, że – w zależności od badanego Programu Innowacji Pracowniczych – kategorie czynników warunkujących występowały w różnych konfiguracjach. Różne były też konfiguracje tych kategorii na różnych etapach Transformacji.

Mapa percepcji kategorii czynników umożliwiła zidentyfikowanie czynników warunkujących Transformację. Mapa ta ukazała, że nie można mówić o uniwersalnych czynnikach warunkujących Transformację. Część kategorii czynników można uznać za kluczowe – za takie uznałam kategorie wspólne dla wszystkich programów Innowacji Pracowniczych oraz wspólne dla 4 z 5 Programów. Kluczowymi kategoriami wspierającymi okazały się: kultura organizacyjna, zasoby oraz wsparcie ludzkie. Lista kluczowych kategorii utrudniających objęła czynniki powyższe (wspólne

ze wspierającymi) oraz dwa dodatkowe: Programu Innowacji Pracowniczych oraz indywidualne. Inne kategorie, które nie wystąpiły jako wspólne dla wszystkich lub większości Programów Innowacji Pracowniczych, wydają się bardziej charakterystyczne dla danego Programu.

Mapa percepcji ukazała też dysproporcje między etapem umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną a etapami tworzenia Innowacji Pracowniczej oraz wdrażania Innowacji Pracowniczej. Dla etapu umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną nie zidentyfikowałam żadnej kategorii czynników o ww. stopniu uwspólnienia. Być może ma to związek z faktem, że rozmówcy koncentrowali się na tworzeniu i wdrażaniu Innowacji Pracowniczej. Rozmówcy nie stosowali też terminu „umocowanie”, ale mówili o tym etapie innymi słowami.

Znaczenie badań dla nauki

Badania przeprowadziłam w celu wzbogacenia nauki o wiedzę na temat Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, czyli jej etapów oraz czynników ją warunkujących. Mogę uznać, że cel badań zrealizowałam w czterech wymiarach.

Po pierwsze, poszerzyłam wiedzę w obszarze Innowacji Pracowniczej, zwracając uwagę na proces jej Transformacji w Rutynę Organizacyjną. W swoich badaniach wykroczyłam poza etap wdrażania Innowacji Pracowniczej i naświetliłam etap jej umocowania w Rutynę Organizacyjną.

Po drugie, poszerzyłam wiedzę o wewnętrznym zróżnicowaniu Transformacji poprzez:

- wyznaczenie kierunków działania czynników warunkujących Transformację,
- przypisanie czynników warunkujących do etapów Transformacji,
- kategoryzację czynników warunkujących etapy Transformacji,
- analizę stopnia uwspólnienia kategorii czynników.

Po trzecie, stworzyłam mapę percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację. Poprzez tę mapę ukazałam złożoność i wielowymiarowość Transformacji, w której nakładają się trzy aspekty: 1) etapy, 2) kategorie czynników z ich kierunkiem działania (wspierającym lub utrudniającym) oraz 3) stopień uwspólnienia kategorii czynników.

Po czwarte, uwypukliłam znaczenie narracji uczestników Programu Innowacji Pracowniczych, dla określenia zarówno rodzaju czynnika, jak i kierunku jego działania w Transformacji. Narracja rozmówców była też kluczowa dla kategoryzacji czynników na określonym etapie Transformacji.

Rekomendacje

Praktycy biznesu mogą skorzystać z wyników badań nad Transformacją Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną, aby zapewniać sprawniejsze funkcjonowanie takich rozwiązań w organizacjach. Menedżerowie zaangażowani w Programy Innowacji Pracowniczych oraz osoby bezpośrednio zarządzające tymi programami zyskują świadomość etapów Transformacji oraz kategorii czynników je warunkujących.

Interesariusze organizacyjni mogą skorzystać z opisanych rekomendacji, które mają zastosowanie zarówno do firm, w których już funkcjonują Programy Innowacji Pracowniczych, jak i tych, które rozważają wdrożenie takich programów. Rekomendacje te koncentrują się na czterech obszarach.

1. Percepcja Innowacji Pracowniczych przez pracowników.

Dla funkcjonowania Programu Innowacji Pracowniczych w organizacji istotne jest, jak uczestnicy rozumieją to pojęcie Innowacji Pracowniczej. Nie chodzi tu jednak o samą definicję, ale o jej cechy – czym powinna być dla organizacji. W zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych pracownicy rozumieli Innowację Pracowniczą w różny sposób. Niektórzy inicjatorzy

Innowacji Pracowniczych mieli problem z początkowym określeniem, czy ich pomysł wpisywał się w zakres Programu Innowacji Pracowniczych. Brak doprecyzowania zakresu czy cech Innowacji Pracowniczej może stanowić barierę w fazie jej tworzenia. Firmy powinny więc wskazywać zakres lub charakterystyczne cechy pożądanych przez organizację Innowacji Pracowniczych, które powinny być też konsultowane z szerokim gronem pracowników.

2. Ustrukturyzowane podejście do Innowacji Pracowniczych.

Podejście ustrukturyzowane jest kluczowe dla projektowania Programu Innowacji Pracowniczych, ponieważ jego celem jest Transformacja Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Podejście to oznacza rozwiązania systemowe, ale też tworzenie kultury organizacyjnej otwartej na innowacyjność pracowniczą. Podejście ustrukturyzowane oznacza konieczność integracji różnych obszarów organizacji, dlatego – projektując Program Innowacji Pracowniczych – należy robić to systemowo, a także zaplanować zasoby ludzkie oraz czas potrzebny na dokonanie analiz i ustaleń z interesariuszami.

3. Wewnętrzna struktura Transformacji.

Dyskusja na temat Innowacji Pracowniczych w dużej mierze koncentrowała się na ich tworzeniu oraz wdrażaniu, nie wiążąc ich z Rutynami Organizacyjnymi. Praktycy biznesu mogli być więc ograniczeni tą zawężoną perspektywą w swoich decyzjach dotyczących zarządzania Programami Innowacji Pracowniczych. Dzięki wynikom badań decydenci biznesowi zyskują szerszą perspektywę oraz wiedzę, że w Programie Innowacji Pracowniczych należy uwzględnić koncept Transformacji oraz rozróżnić jej trzy etapy: 1) tworzenia Innowacji Pracowniczej, 2) wdrażania Innowacji Pracowniczej oraz 3) umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Firmy, w których już funkcjonują Programy Innowacji Pracowniczych, mogą przeprowadzić audyt oraz zweryfikować programy pod kątem występowania wszystkich tych etapów.

4. Zróżnicowanie kategorii czynników w procesie Transformacji.

Wewnętrzna struktura Transformacji ukazuje, że każdy jej etap jest uwarunkowany różnymi zestawami czynników. Posługując się mapą z rysunku 6.13, decydenci w organizacjach mogą weryfikować Programy Innowacji Pracowniczych pod kątem zapewniania kategorii czynników wspierających oraz minimalizowania kategorii czynników utrudniających na danym etapie Transformacji. W organizacjach z już funkcjonującymi Programami Innowacji Pracowniczych można dokonać audytu pod kątem obecności kategorii czynników. Częścią takiego audytu powinny być rozmowy z uczestnikami Programów Innowacji Pracowniczych. Ich narracja pomoże lepiej zrozumieć czynniki warunkujące Program w danej organizacji. Organizacje, w których Program Innowacji Pracowniczych jest na etapie koncepcji i dyskusji, powinny kierować się wskazanymi kategoriami czynników w projektowaniu Programu.

Oprócz powyższych rekomendacji chciałabym również zwrócić uwagę decydentów i osób zarządzających Programami Innowacji Pracowniczych czy – w szerszym kontekście – organizacją nastawioną na innowacyjność pracowniczą, na dwie główne kwestie. Pierwsza z nich dotyczy stworzenia warunków do otwartego dialogu między przełożonymi a podwładnymi w celu usprawnienia wymiany informacji, która jest istotna w całym procesie Transformacji. Drugą kwestią jest świadomość istnienia różnych interesów organizacji (np. menedżerów, właścicieli, udziałowców) oraz uczestników Programów Innowacji Pracowniczych – jest to ważne dla projektowania rozwiązań systemowych łączących interesy różnych grup.

Przyszłe kierunki badań

Monografia jest wstępem do dalszej eksploracji Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Wśród przyszłych kierunków badawczych chciałabym wskazać pięć obszarów.

Pierwszy kierunek dalszych badań dotyczy etapu umocowania Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną. Wynika on z faktu, że dla tego etapu w badaniach własnych nie znalazłam czynników wspólnych ani we wszystkich, ani w większości (tj. 4 na 5) Programów Innowacji Pracowniczych. Udało mi się natomiast zidentyfikować niewielką liczbę czynników, które można przypisać do tego etapu w różnych Programach Innowacji Pracowniczych. Wydaje się też, że uczestnicy badania nie dostrzegali tego etapu Transformacji. Dalsze badania mogłyby koncentrować się na zbadaniu stopnia świadomości rozmówców odnośnie do etapu umocowania oraz jego znaczenia z perspektywy uczestników organizacji.

Drugi kierunek badawczy dotyczy pogłębienia rozumienia Innowacji Pracowniczej, aby ukazać jej inne wymiary. Wymiary te mogłyby być powiązane z rolą, jaką odgrywają Programy Innowacji Pracowniczych w strategii organizacji – czy to rolą bardziej „służebną” w stosunku do optymalizacji procesów, czy bardziej związaną z tworzeniem kultury innowacyjności w organizacji.

Jako trzeci kierunek badawczym wskazałabym zbadanie relacji władzy lub współpracy w projektach Innowacji Pracowniczych, realizowanych między podmiotami należącymi do tej samej grupy kapitałowej. W tym obszarze poświęciłabym uwagę na relację Centrala–oddział firmy, przy czym wyróżniłabym co najmniej dwa poziomy tej relacji: 1) Centrala międzynarodowa–oddział polski lub 2) Centrala firmy w Polsce–oddział w Polsce.

Czwarty kierunek badań wiąże się z poszerzeniem próby badawczej. Ze względu na aspekty wykonalności badań moja próba badawcza zawierała firmy z segmentu dużych przedsiębiorstw. W tym segmencie można znaleźć zarówno firmy polskie, jak i filie/oddziały dużych korporacji zagranicznych. Firmy zagraniczne często bazują na globalnych rozwiązaniach w ramach całej grupy przedsiębiorstw, więc rozwiązania dotyczące IP w Polsce mogą być po części powielaniem ogólnie określonego schematu. Interesującymi przypadkami w kontekście badań byłyby firmy polskie z segmentu średnich i dużych przedsiębiorstw. Firmy średniej wielkości – mimo że odsetek firm innowacyjnych jest niższy niż w segmencie firm dużych – charakteryzują się inną specyfiką. Te firmy, podążając za dużymi w stronę większej konkurencyjności, zmieniają dotychczasowy sposób funkcjonowania przez nabywanie wiedzy, narzędzi czy zatrudnianie pracowników. Przechodzą także etap zmian dotyczących zarządzania ludźmi, organizując im pracę w inny sposób czy szukając nowych sposobów motywowania.

Piąty kierunek wskazań badawczych ma związek z innymi metodami, czyli metodami ilościowymi. Bazując na mapie percepcji, można byłoby postawić hipotezy badawcze dotyczące zależności pomiędzy kategoriami czynników a kierunkiem oraz siłą ich wpływu w poszczególnych etapach Transformacji.

Ograniczenia badań

Ograniczenia badawcze wynikały głównie z samej metody badawczej. Z mojej perspektywy było to sześć opisanych poniżej kwestii.

1. Liczba wywiadów i przypadków – 29 wywiadów z pięciu przypadków i czterech różniących się od siebie organizacji – nawet pomimo różnych branż czy różnej struktury własnościowej – nie może stanowić podstawy do uogólniania wniosków na inne organizacje. Celowy dobór próby stanowił ograniczenie badawcze, ponieważ w toku poszukiwania podmiotów do badania mogły zostać pominięte organizacje, które nie upubliczniały informacji na temat Programów Innowacji Pracowniczych.
2. Dużym problemem w badaniach okazała się niska otwartość firm na uczestnictwo, którą ulokowałabym głównie z otwartością właścicieli lub kadry zarządzającej. Jako potwierdzenie warto przytoczyć opinie dwóch ekspertów, do których zwróciłam się za pośrednictwem portalu LinkedIn z prośbą o wskazanie polskich firm, w których mogłabym przeprowadzić ba-

dania. Jeden z ekspertów określił to następująco: „Polskie firmy, które by otwarcie korzystały z wiedzy pracowników w zakresie innowacji na ten moment nie przychodzą mi do głowy. Start-upy same w sobie mają takie podejście, ale to dlatego że trudno tam mówić o pracownikach, wszystko tworzone jest od podstaw przez założycieli i współpracowników więc należy tę grupę odciąć chyba od badania by go nie fałszowały. W MŚP jest problem z otwartością na nowinki (stosowane na świecie już kilkadziesiąt lat, ale dla nas nadal nowinki) więc też będzie trudno”. Drugi z ekspertów – właściciel firmy wspierającej organizację – podzielił się swoją opinią: „Z mniejszych firm wśród klientów mamy (nazwa firmy 1) i (nazwa firmy 2), ale niestety tam nie ma takiego przeświadczenia, że są organizacjami innowacyjnymi. Mimo że na wewnętrznych portalach społecznościowych, którymi pomagamy im zarządzać, pojawiają się pomysły od pracowników, są one komentowane przez innych, a niektóre z nich wdrażane przez centralę. To jednak nie dzieje się w takiej skali, żeby zasługiwało na miano »zorganizowanej świadomej innowacyjności«”.

3. Badania innowacyjności firm w Polsce (GUS, 2021) pokazują, że najbardziej innowacyjne są przedsiębiorstwa największe (powyżej 250 pracowników), co zawęziło próbę badawczą.
4. Ograniczeniem był także dobór rozmówców, na który miałam wpływ pośredni, przez wskazanie pożądanego struktury grupy rozmówców. Nie byłam jednak w stanie zweryfikować osobiście, czy dany rozmówca był najlepszym możliwym wybranym do badania pod kątem jego wiedzy i doświadczenia. Wybór ten zależał od osoby koordynującej badania po stronie organizacji, której musiałam w tym aspekcie zaufać.
5. Innym rodzajem ograniczenia badawczego był fakt, że polegałam na wypowiedziach rozmówców, którzy odnosili się do zdarzeń z przeszłości. Odległość w czasie tych zdarzeń mogła zaburzyć prawdziwość narracji, gdyż rozmówcy mogli mieć inny stosunek do zdarzeń niż gdyby rozmowy toczyły się w czasie rzeczywistego trwania tych zdarzeń. Rozmówcy mogli też przedstawiać określone i jednostronne aspekty badanego zjawiska.
6. Jako ostatnie i osobne ograniczenie badawcze chciałabym wskazać moją relację do badanego obszaru oraz rozmówców. Wybierając temat i realizując badania, nie miałam wcześniejszego doświadczenia zawodowego w obszarze Innowacji Pracowniczych. Z jednej strony, dzięki temu nie prezentowałam własnych „kalek myślowych” (tzw. *bias*). Z drugiej strony, byłam też świadoma niebezpieczeństwa zbyt dużego zaangażowania i ryzyka przyjęcia perspektywy rozmówców, np. przez sympatyzowanie z daną osobą na zasadzie podobieństwa sposobu zachowania czy wypowiedzania się lub jej ogólnych poglądów. Wydaje mi się jednak, że przeprowadzenie wywiadów online pomogło ograniczyć to zjawisko – tym bardziej, że prowadziłam rozmowy, nie uczestnicząc w procesach i nie przebywając fizycznie w miejscu prowadzenia badań.

Podziękowania

Niniejsza monografia powstała na bazie pracy doktorskiej, której tworzenie oraz pisanie można porównać do długiej podróży. W tej podróży liczą się ludzie, a przede wszystkim osoba promotora, która prowadzi przez zawiłości procesu i trzyma kurs, aby nie wypływać na zbyt szerokie wody. Chcę serdecznie podziękować mojej promotorce, prof. ALK, dr hab. Izabeli Koładkiewicz, za zadawanie dociekliwych pytań, przekazywanie wartościowych uwag i pilnowanie, abym nie odchodziła od pytań badawczych.

Monografia nie trafiłaby do odbiorców, gdyby nie pozytywne recenzje pracy doktorskiej. Ich opracowanie wymagało czasu i wnikliwego przeczytania obszernego opracowania, za które serdecznie dziękuję recenzentom pracy doktorskiej: Pani prof. dr hab. Aldonie Glińskiej-Noweś, Pani dr hab. prof. Politechniki Warszawskiej Sylwii Sysko-Romańczuk oraz Panu dr. hab. prof. Uniwersytetu Warszawskiego Jackowi Pasiecznemu.

Dzięki Państwa doświadczeniu naukowemu, postawionym przez Państwa pytaniom oraz wskazówkom mogłam przemyśleć kluczowe kwestie oraz nadać końcowej pracy lepszy kształt.

Podziękowania kieruję także do Pani dr hab. prof. Uniwersytetu Szczecińskiego Katarzyny Gadomskiej-Lili, która podjęła się recenzji niniejszej monografii. Wskazania Pani Profesor przyczyniły się podniesienia jakości publikacji, z korzyścią dla jej odbiorców.

Czytelnicy monografii na pewno odczują lepszy komfort czytania dzięki nieocenionej pracy red. Anny Goryńskiej, która – na bazie swojego doświadczenia – zadbała o czytelność i zrozumiały charakter treści.

Dziękuję uczestnikom badań oraz osobom, które umożliwiły mi przeprowadzenie badań w organizacjach – bez Państwa ten projekt by się nie udał.

Składam podziękowania moim współpracownikom z Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie oraz z Katedry Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego. Państwa wyczucie oraz doświadczenie, a także pewna doza cierpliwości przyczyniły się do tego, że mogłam opracowywać ulepszone wersje pracy. Rozmowy, które odbyłam ze współpracownikami z innych katedr na uczelnianych korytarzach, także są częścią tej pracy.

Swoją dużą wkład w łagodzenie trudów pisania książki mają rodzina, przyjaciele, znajomi. Dziękuję wszystkim, którzy przez ten długi czas interesowali się, dopytywali, trzymali kciuki i stali wyrazami wsparcia. W szczególności dziękuję mojej rodzinie, która nigdy nie wątpiła w to, że powinnam trzymać się tej wybranej ścieżki.

Spis tabel

Tabela 1.1.	Różnorodne postrzeganie i definicje innowacji	10
Tabela 1.2.	Determinanty innowacji organizacyjnej oraz kierunek ich wpływu	13
Tabela 1.3.	Pracownicy w kontekście innowacji w organizacji	16
Tabela 2.1.	Porównanie Innowacji Pracowniczej i innych konceptów innowacji	20
Tabela 2.2.	Porównanie koncepcji innowacji z udziałem pracowników	24
Tabela 2.3.	Relacje między koncepcją ciągłego doskonalenia a Innowacją Pracowniczą	25
Tabela 2.4.	Czynniki lub działania wspierające Innowację Pracowniczą	28
Tabela 2.5.	Działania lub czynniki utrudniające IP	29
Tabela 2.6.	Opisy czynników obecnych w procesie od pomysłu do wdrożonej Innowacji Pracowniczej ..	31
Tabela 3.1.	Określenia i metafory Rutyny Organizacyjnej	34
Tabela 3.2.	Wybrane ostensywne i performatywne definicje organizacji	37
Tabela 4.1.	Źródła wykorzystane w badaniach własnych	54
Tabela 4.2.	Zróżnicowanie rozmówców – ich rola w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	57
Tabela 4.3.	Zróżnicowanie rozmówców ze względu na obszar pracy	58
Tabela 4.4.	Kodowanie 1. rzędu – przykład dla tworzenia/czynniki utrudniające	60
Tabela 4.5.	Kodowanie 2. rzędu – przykład dla tworzenia/czynniki utrudniające	61
Tabela 5.1.	Różnice w Programach Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk	73
Tabela 5.2.	Przykłady Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Programie IP-Farm	75
Tabela 5.3.	Rodzaje analiz w Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm	83
Tabela 5.4.	Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm	85
Tabela 5.5.	Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-FARM i Program IP- FARM	87
Tabela 5.6.	Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm	89
Tabela 5.7.	Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Kaizen-Farm i Program IP-Farm	91
Tabela 5.8.	Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-FARM i Program IP-Farm	92

Tabela 5.9. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-FARM i Programie IP-Farm	93
Tabela 5.10. Czynniki warunkujące etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm i Programie IP-Farm	95
Tabela 5.11. Cztery filary Programu IP-Łącze	98
Tabela 5.12. Przykłady Innowacji Pracowniczych w Programie IP-Łącze	100
Tabela 5.13. Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze	110
Tabela 5.14. Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze	112
Tabela 5.15. Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze	116
Tabela 5.16. Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Łącze	117
Tabela 5.17. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Łącze	120
Tabela 5.18. Czynniki warunkujące etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze	120
Tabela 5.19. Przykłady Innowacji Pracowniczej w Program IP-Metal	124
Tabela 5.20. Czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal	130
Tabela 5.21. Czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal	132
Tabela 5.22. Czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal	133
Tabela 5.23. Czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Metal	135
Tabela 5.24. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal	137
Tabela 5.25. Czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal	138
Tabela 5.26. Czynniki warunkujące etapy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal	139
Tabela 5.27. Przykłady Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	146
Tabela 5.28. Czynniki wspierające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	156
Tabela 5.29. Dedykowane czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	156
Tabela 5.30. Czynniki charakterystyczne wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	157
Tabela 5.31. Czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	159
Tabela 5.32. Dedykowane czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	161
Tabela 5.33. Charakterystyczne czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programie IP-Pieniądz	162
Tabela 5.34. Czynniki wspierające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz	164
Tabela 5.35. Czynniki warunkujące fazy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Pieniądz	172
Tabela 6.1. Uwspólnione czynniki wspierające tworzenie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych	177
Tabela 6.2. Kategorie czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej we wszystkich Programach Innowacji Pracowniczych	177
Tabela 6.3. Wspólne czynniki wspierające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programach Innowacji Pracowniczych	179

Tabela 6.4.	Kategorie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w Programach Innowacji Pracowniczych	180
Tabela 6.5.	Zestawienie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych	182
Tabela 6.6.	Kategorie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych	182
Tabela 6.7.	Zróżnicowane konfiguracje kategorii czynników wspierających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	185
Tabela 6.8.	Uwspólnione czynniki utrudniające tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	186
Tabela 6.9.	Kategorie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych	187
Tabela 6.10.	Uwspólnione czynniki utrudniające wdrażanie Innowacji Pracowniczej w każdym programie Innowacji Pracowniczych	189
Tabela 6.11.	Kategorie czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych	189
Tabela 6.12.	Uwspólnione czynniki utrudniające umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych	191
Tabela 6.13.	Kategorie czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w zbadanych Programach Innowacji Pracowniczych	191
Tabela 6.14.	Zróżnicowane konfiguracje kategorii czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych ..	193
Tabela 6.15.	Kluczowe kategorie czynników wspierających Transformację	202
Tabela 6.16.	Kluczowe kategorie czynników utrudniających Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	204

Spis rysunków

Rysunek 1.	Koncept EDI – typologia innowacji	5
Rysunek 2.	Obszar tematyczny monografii	5
Rysunek 3.	Cele badawcze przyjęte w monografii	6
Rysunek 1.1.	Kryteria podziału innowacji	11
Rysunek 1.2.	Dynamiczny model komponentów innowacji organizacyjnej	15
Rysunek 1.3.	Piramida innowacji i jej obszary	16
Rysunek 2.1.	Relacje między pojęciami z obszaru innowacji z udziałem pracowników	21
Rysunek 2.2.	Model współzależności procesu pracy oraz jego wpływ na logiki w organizacji	22
Rysunek 2.3.	Model relacji pracowników i menedżerów w procesie Innowacji Pracowniczej	23
Rysunek 2.4.	Czynniki systemowe warunkujące Innowację Pracowniczą	26
Rysunek 2.5.	Ekosystem Innowacji Pracowniczej w usługach społecznych	27
Rysunek 2.6.	Model koncepcyjny Innowacji Pracowniczej jako procesu	27
Rysunek 2.7.	Czynniki warunkujące proces od pomysłu do wdrożonej Innowacji Pracowniczej	30
Rysunek 3.1.	Funkcje Rutyny Organizacyjnej	39
Rysunek 3.2.	Funkcje aspektów Rutyny Organizacyjnej	40
Rysunek 3.3.	Sposoby tworzenia Rutyny Organizacyjnej	41
Rysunek 3.4.	Proces tworzenia Rutyny Organizacyjnej	42
Rysunek 3.5.	Czynniki strukturyzujące Innowację Pracowniczą oraz ich elementy składowe	46
Rysunek 3.6.	Proces innowacji zarządczej i ewolucji rutyn organizacyjnych	47
Rysunek 3.7.	Model konceptualny uwarunkowań w badaniach własnych	48
Rysunek 4.1.	Projektowanie badań własnych – podstawowe decyzje	55
Rysunek 4.2.	Proces pozyskiwania rozmówców	57
Rysunek 4.3.	Proces analizy materiałów z badań – działania i efekty	59
Rysunek 4.4.	Przykładowa kategoryzacja czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej	62
Rysunek 4.5.	Przykład zestawienia kategorii czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej w Programach Innowacji Pracowniczych	62
Rysunek 4.6.	Proces badawczy	63
Rysunek 5.1.	Zweryfikowany model konceptualny czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	68
Rysunek 5.2.	Kluczowe elementy kontekstu Firmy Farmaceutyk	71

Rysunek 5.3.	Ścieżka Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm	79
Rysunek 5.4.	Ścieżka Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Program IP-Farm	81
Rysunek 5.5.	Ścieżka Transformacji o charakterze usprawnień w Programie IP-Łącze	105
Rysunek 5.6.	Ścieżka Transformacji w filarze „tablica pomysłów” w Programie IP-Łącze	106
Rysunek 5.7.	Ścieżka Transformacji w Programie IP-Metal	128
Rysunek 5.8.	Ścieżka Transformacji w Programie IP-Pieniądz	151
Rysunek 5.9.	Uczestnicy Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programach Innowacji Pracowniczych w Firmie Farmaceutyk	166
Rysunek 5.10.	Mapa uczestników Transformacji w Programie IP-Łącze	168
Rysunek 5.11.	Mapa uczestników Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal	169
Rysunek 5.12.	Mapa uczestników Transformacji w Programie IP-Pieniądz	171
Rysunek 6.1.	Kategorie czynników wspierających tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	178
Rysunek 6.2.	Kategorie czynników wspierających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	181
Rysunek 6.3.	Kategorie czynników wspierających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	183
Rysunek 6.4.	Kategorie czynników utrudniających tworzenie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	187
Rysunek 6.5.	Kategorie czynników utrudniających wdrażanie Innowacji Pracowniczej w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	190
Rysunek 6.6.	Kategorie czynników utrudniających umocowanie Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w każdym Programie Innowacji Pracowniczych	192
Rysunek 6.7.	Zweryfikowany model konceptualny uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	194
Rysunek 6.8.	Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Kaizen-Farm	195
Rysunek 6.9.	Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Farm	196
Rysunek 6.10.	Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Łącze	197
Rysunek 6.11.	Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Metal	198
Rysunek 6.12.	Model uwarunkowań Transformacji Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną w Programie IP-Pieniądz	199
Rysunek 6.13.	Mapa percepcji kategorii czynników warunkujących Transformację Innowacji Pracowniczej w Rutynę Organizacyjną	200

Bibliografia

- Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119>
- Amabile, T.M., Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Ametowobla, D., Baur, N., Jungmann, R. (2015). *Methods of innovation research: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (p. 160). Mannheim, Germany: GESIS, Leibniz Institute for the Social Sciences. <https://doi.org/10.12759/hsr.40.2015.3.7-29>
- Amundsen, O., Aasen, T.M.B., Gressgård, L.J., Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 9(1), 24–35.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E., Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Bal-Woźniak, T. (2013). O potrzebie wykorzystywania nowych form koordynacji współpracy w zarządzaniu innowacyjnością. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 30, 404–423. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2013.3.30>
- Balcerak, A. (2018). Krytyczna refleksja jako katalizator innowacyjności pracowniczej. *Problemy Profesjologii*, 2, 79–93.
- Bartkowiak, G. (2013). Elastyczność organizacji w obszarze zatrudnienia a innowacyjne zachowanie pracowników. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(36), 76–85.
- Bäckström, I., Lindberg, M. (2019). Varying involvement in digitally enhanced employee-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 524–540. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2018-0008>
- Beaver, K. (2019). *The ten Megatrends That Are Changing Our World*, Ipsos in UAE Conference, March 13th, 2019. Pozyskano z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-03/the_10_megatrends_that_are_changing_our_world.pdf (dostęp: 14.12.2020).
- Becker, M.C., Lazaric, N., Nelson, R.R., Winter, S.G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 775–791. <https://doi.org/10.1093/icc/dth071>
- Bernstein, B., Singh, P.J. (2006). An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms. *Technovation*, 26(5–6), 561–572. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.11.006>
- Bessant, J., Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7–28. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001705>
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 9–26.
- Borkowski, R.M. (2014). Program pomysłów pracowniczych jako narzędzie innowacyjności oddolnej w małych przedsiębiorstwach przemysłowych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 31(1), 141–152. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4619>

- Bourgeois III, L.J., Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816–835.
- Bratnicka, K., Dyduch, W. (2014). Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar. W: R. Krupski (red.). *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, Prace Naukowe WWSZIP*, 27(2), 167–192.
- Bresciani, S., Ferraris, A. (2015). Chapter Three Innovation in Multinational Corporations: From Closed to Open Innovation Paradigm. W: M. Amirkhanpour, G. Sakka, D. Vrontis (red.), *Management Innovation and Entrepreneurship: A Global Perspective*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Brymann, A., Bell, E. (2015). *Business research methods*, 4th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Cai, W., Gallani, S., Shin, J.E. (2023). Incentive Contract Design and Employee-Initiated Innovation: Evidence from the Field. *Contemporary Accounting Research*, 40(1), 292–323. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12822>
- Carvalho, A.D.P., Zarelli, P.R., Dalarosa, B.M. (2018). Eco-innovation typology for incubators. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 291–308.
- Charmaz, K. (2008). *Reconstructing grounded theory*. W: P. Alasuutari, J. Brannen, L. Bickman (red.), *The SAGE Handbook of Social Research Methods*. London: Sage.
- Chen, J., Walker, R.M., Sawhney, M. (2019). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cho, V., Lam, W. (2021). The power of LinkedIn: how LinkedIn enables professionals to leave their organizations for professional advancement. *Internet Research*, 31(1), 262–286.
- Christofi, M., Leonidou, E., Vrontis, D. (2015). Chapter Five Innovation: A Thorough Review of the Various Perspectives. W: *Management Innovation and Entrepreneurship: A Global Perspective*, 92–110. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Ciriello, R.F., Richter, A., Schwabe, G. (2016, January). *Designing an idea screening framework for employee-driven innovation*. 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (ss. 4262–4271). IEEE.
- Crossan, M.M., Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Černej, M., Jaklič, M., Škerlavaj, M. (2013). Decoupling management and technological innovations: Resolving the individualism–collectivism controversy. *Journal of International Management*, 19(2), 103–117. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.004>
- Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu. *Organization and Management*, 1(161), 51–62.
- Czarniawska, B. (2013). *Trochę inna teoria organizacji: Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Czopek, D.M., Rynkar, D. (2019). Lean management. Koncepcja podnoszenia efektywności organizacji. *Studia z Nauk Społecznych*, 12, 105–119.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Damanpour, F., Walker, R.M., Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 653–654. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Degen, R. (2008). *Sposoby usprawnienia pracy biurowej w polskich urzędach w latach 1945–1950*. Radzyń Podlaski: Libra, Radzyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych, Radzyńskie Towarzystwo Naukowe.
- Deken, F., Carlile, P.R., Berends, H., Lauche, K. (2016). Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. *Organization Science*, 27(3), 659–677. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1051>
- Dekier, Ł. (2017). *Zastosowanie systemu sugestii w przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z metodą Lean Management*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

- de Sousa, F.C., Pellissier, R., Monteiro, I.P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 26–64.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Hootegem, G.V. (2012). Mainstreaming innovation in Europe-Findings on employee innovation and workplace learning from Belgium. *Lifelong Learning in Europe (LLinE)*, 17(4).
- Dobrołowicz, M. (2021). *Drogi buntu i konformizmu. Strategie młodych na rynku pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Dobrołowicz, W., Młodkowski, J. (1987). Motywy aktywności racjonalizatorsko-wynalazczej pracowników przemysłu. *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne*, 2, 95–109.
- Dougherty, D., Corse, S.M. (1995). When it comes to product innovation, what is so bad about bureaucracy? *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 55–76.
- Downs Jr, G.W., Mohr, L.B. (1979). Toward a theory of innovation. *Administration & Society*, 10(4), 379–408.
- Dziallas, M., Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Echebiri, C. (2020). An empirical study into the individual-level antecedents to employee-driven innovation. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 42–52.
- Echebiri, C., Amundsen, S., Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 42. <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*. <https://doi.org/10.1016/J.IJIS.2018.08.004>.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ellström, P.E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace learning*, 22(1/2), 27–40. <https://doi.org/10.1108/13665621011012834>
- Feldman, M.S., Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Feldman, M.S., Rafaeli, A. (2002). Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309–331. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>
- Feldman, M.S., Pentland, B.T., D'Adderio, L., Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505–513. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070>
- Flyvbjerg, B. (2006a). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Flyvbjerg, B. (2006b). *1.10 making organization research matter: Power, values and phronesis*. *The Sage Handbook of organization studies*. Sage.
- Gableta, M., Bodak, A. (2014). Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24(1), 95–102.
- Gadomska, K., Platonoff, A.L., Sysko-Romańczuk, S. (2005). Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 6, 15–17. <https://doi.org/10.33141/po.2005.06.01>
- Gadomska-Lila, K. (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 124–133.
- Gąlek, G., Prokopowicz, D. (2017). Proces budowy i rozwoju proinnowacyjnej kultury korporacyjnej w przedsiębiorstwie na przykładzie Grupy Kapitałowej PGNiG SA. *Rada Naukowa*, 117.
- Garcia, R., Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
- Gasparski, W. (2004). *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*. Warszawa: Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Giddens, A. (1984). *Elements of the theory of structuration*. Routledge.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

- González-Pernía, J.L., Parrilli, M.D., Peña-Legazkue, I. (2015). STI–DUI learning modes, firm–university collaboration and innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 40(3), 475–492.
- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)
- Gressgård, L.J., Amundsen, O., Aasen, T.M., Hansen, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 633–650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2014-0013>
- Haapasaari, A., Engestrom, Y., Kerosuo, H. (2018). From initiatives to employee-driven innovations. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 206–226. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2016-0085>
- Hensel, P., Glinka, B. (2012). Teoria ugruntowana. W D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (t. 1, ss. 106–129). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hervás-Oliver, J., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C. (2021). Technological innovation typologies and open innovation in SMEs: Beyond internal and external sources of knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120338. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120338>.
- Hodgson, G.M. (2009). The nature and replication of routines. W: M.C. Becker i N. Lazaric (red.), *Organizational routines: Advancing empirical research* (pp. 26–44). Cheltenham: Edward Elgar.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0554>
- Howard-Grenville, J., Rerup, C. (2017). A process perspective on organizational routines. W: A. Langley, H. Tsoukas (red.), *The SAGE handbook of process organization studies* (ss. 323–337). Sage Publications.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143–154. <https://doi.org/10.1177/1024258910364102>
- Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. i Møller, K. (red.) (2012). *Employee-driven innovation: A new approach*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137014764>
- Huang, C., Arundel, A.V., Hollanders, H.J.G.M. (2010). *How firms innovate: R&D, non-R&D, and technology adoption* (UNU-MERIT Working Paper Series No. 2010-027). Maastricht: United Nations University – Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology (UNU-MERIT). Pozyskano z: <https://cris.maastrichtuniversity.nl/files/693474/guid-27e42977-a296-49ee-b7a0-24cf50a9b4c5-ASSET1>.
- Hipp, C., Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34, 517–535. <https://doi.org/10.1016/J.RES POL.2005.03.002>
- Iwao, S. (2015). Organizational routine and coordinated imitation. *Annals of Business Administrative Science*, 14(5), 279–291. <https://doi.org/10.7880/abas.14.279>
- Janiszewski, J.M., Krasinski, K. (2017). Rola pomysłów pracowniczych i kultury kaizen w kreowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48, 403–414. <https://doi.org/10.18276/sip.2017.48/3-33>
- Janiszewski, J.M., Siemieniuk, K. (2012). Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 49–64.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–66.
- Kallevig, A., Berg-Aasen, T.M. (2014). *Employee driven innovation – An organisational challenge*. Norwegian Confederation of Trade Union, Oslo.
- Kesting, P., Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Keupp, M.M., Palmié, M., Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
- Kivimäki, M., Lämsäsalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management*, 30(1), 33–42. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00155>
- Klarin, A. (2019). Mapping product and service innovation: A bibliometric analysis and a typology. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119776.r>

- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kliniewicz, K. (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. <https://doi.org/10.7172/978-83-65402-29-5.2016.wwz.9>
- Koczot, S. (2022). Przyjazna firma ubezpieczeniowa. *Gazeta Bankowa*, 28.02.2022.
- Koźmiński, A., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kraśnicka, T. (2016). Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników w MŚP. *Studia Ekonomiczne*, 278, 53–66.
- Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M. (2014). Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach. *Studia Ekonomiczne*, 183(1), 115–129.
- Kraśnicka, T., Głód, W., Wronka, M. (2014). Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (management innovation) – stan badań nad zjawiskiem. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/ Politechnika Śląska*, 73, 333–349.
- Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee Driven Innovation in Team (EDIT) – Innovative Potential, Dialogue, and Dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2–3), 155–195. https://doi.org/10.1688/1861-9916_IJAR_2010_02-03_Kristiansen
- Kwiatkowski, S. (1988). Wymiary organizacji. Dylematy poznania. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 22, 133–140.
- Kvale, S. (2012). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Latour, B. (1984). The powers of association. *The Sociological Review*, 32(S1), 264–280.
- Lavolette, E.M., Redien-Collot, R., Teglborg, A.C. (2016). Open innovation from the inside: Employee-driven innovation in support of absorptive capacity for inbound open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(4), 228–239. <https://doi.org/10.1177/1465750316670490>
- Lin, H., Chen, M., Su, J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456–486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>
- Lis, A., Sudolska, A. (2018). W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych: Mapowanie pola badawczego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52, 115–125. <https://doi.org/10.18276/SIP:2018.52/2-08>
- Lukes, M., Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262>
- Lundvall, B.Å. (2016). *The learning economy and the economics of hope*. Anthem Press.
- Manfrini, C., Bäckström, I., Hjortsø, C.N., Romanova, G. (2024). Controversies in employee-driven innovation: Exploring the Danish public healthcare. *International Public Management Journal*, 28(2), 199–216. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2376106>
- Marin-Garcia, J.A., Zarate-Martinez, E. (2007). A theoretical review of knowledge management and teamworking in the organizations. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 2(4), 278–288.
- Marszałek, C. (1986). Funkcjonowanie struktur organizacyjnych ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczego w przedsiębiorstwach rolnych. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 48(4), 233–244.
- Mella, P., Colombo, C.M. (2014). Endogenous innovation. When inner organizational dynamics afford and constrain change. *Procedia Economics and Finance*, 8, 194–203.
- Motyka, S. (2017). Wewnętrzne uwarunkowania kreowania systemu innowacji w organizacji. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Mosleh, W.S., Bäckström, I., Manfrini, C., Leue-Bensch, C. (2024). Organizing employee-driven innovation (EDI) through game-based formats: Understanding participation. *Creativity and Innovation Management*, 34(1), 60, <https://doi.org/10.1111/caim.12625>.
- Mrówka, R. (2010). Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej. W: R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Muszyński, M. (2018). Etapy ewaluacji badań jakościowych – perspektywa konstruktywistyczna. *Rocznik Andragogiczny*, 25. <https://doi.org/10.12775/RA.2018.12>

- Myers, S., Marquis, D.G. (1969). Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms. National Science Foundation, 69(17).
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46. <https://doi.org/10.1257/0895330027247>
- Nawrat, D. (2013). Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(4), 21–42.
- Nowosielski, S. (2016). Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 468–482.
- Oblój, K., *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie V tury badań (listopad 2020–styczeń 2021)*. Pozyskano z: <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasie-pandemii-podsumowanie-v-tury-badan-listopad-2020-styczen-2021> (dostęp: 14.01.2023).
- OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*, OECD Publishing. Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Opland, L.E., Bley, K., Pappas, I. (2023). *Is Motivation always the Key? Antecedents of Employee-Driven Digital Innovation*. Pozyskano z: <https://hdl.handle.net/10125/103220>
- Padzik-Wołos, A. (2020). Innowacja pracownicza – rozważania o współczesnym kontekście. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 82, 243–260. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2020.082.15>
- Parmentier-Cajaiba, A., Lazaric, N., Cajaiba-Santana, G. (2021). The effortful process of routines emergence: The interplay of entrepreneurial actions and artefacts. *Journal of Evolutionary Economics*, 31, 33–63. <https://doi.org/10.1007/s00191-020-00691-7>
- Pena, L., Curado, C., Oliveira, M. (2022). The contribution of LinkedIn use to career outcome expectations. *Journal of Business Research*, 144, 788–796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.047>
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie: Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Pentland, B.T., Feldman, M.S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dth070>
- Pentland, B.T., Feldman, M.S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization*, 18(4), 235–250. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001>
- Pentland, B.T., Feldman, M.S., Becker, M.C., Liu, P. (2012). Dynamics of organizational routines: A generative model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484–1508. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01064.x>
- Pędziwiatr, K. (2015). Aktywizacja społeczna osób starszych w Polsce. *Space–Society–Economy*, 14, 123–136. <https://doi.org/10.18778/1733-3180.14.07>
- Platonoff, A.L., Sysko-Romańczuk, S. (2004). Wartość dodana w zarządzaniu-próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia. *Przegląd Organizacji*, 9, 13–16. <https://doi.org/10.33141/po.2004.09.03>
- Poksinska, B., Swartling, D. (2011). *Building capability for employee-driven innovation*. Linköping University Electronic Press.
- Ponterotto, J.G. (2006). Brief note on the origins, evolution, and meaning of the qualitative research concept thick description. *The qualitative report*, 11(3), 538–549.
- Pufal-Struzik, I. (1992). Badanie warunków funkcjonowania i efektywności zespołów twórczych w przemyśle. *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne*, 6, 143–158.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95–119.
- Reibenspiess, V., Drechsler, K., Eckhardt, A., & Wagner, H. T. (2022). Tapping into the wealth of employees' ideas: Design principles for a digital intrapreneurship platform. *Information & Management*, 59(3), 103287.
- Renkema, M. (2018). *Innovating HRM for Employee-Driven Innovation: A Multilevel Perspective*. PhD Thesis – Research UT, graduation UT, University of Twente. University of Twente. <https://doi.org/10.3990/1.9789036546478>

- Rocha, R.S. (2010). Shop stewards as coordinators of employee-driven innovation: implications for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 185–196. <https://doi.org/10.1177/1024258910364306>
- Rodrigo, L., Ortiz-Marcos, I., Palacios, M. (2024). A typology of social innovation: A comparative study of clustering methodologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00924-8>.
- Rojek, D. (2017). Wewnętrzne czynniki innowacyjności przedsiębiorstw. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, 21(3), 23–32.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Salvato, C., Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal Of Management*, 37(2), 468–490. <https://doi.org/10.1177/0149206310371691>
- Saratchandra, M., Shrestha, A., Murray, P.A. (2022). Building knowledge ambidexterity using cloud computing: Longitudinal case studies of SMEs experiences. *International Journal of Information Management*, 67, 102551. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102551>
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866–888. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0041>
- Shang, H. (2017). A Literature Review on Kaizen. *Yokohama Journal of Social Sciences*, 22, 4–5.
- Siuta-Tokarska, B. (2011). Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu-badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku. *Problemy Zarządzania*, 1(31), 8–33.
- Skorupińska, K. (2013). Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 89, 317–333.
- Smith, R. (2017). Work (er)-driven innovation. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 110–123. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2016-0076>
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., Van der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisations ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676. <https://doi.org/10.1142/S1363919608002138>
- Smith, P., Ulhøi, J.P., Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224–236. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2012.048629>
- Smoczyński, M. (2018). Jak usprawnić pracę w biurze? Jana Kościołka sposoby na racjonalizację pracy biurowej, *Archiwa – Kancelarie – Zbiory*, 9(11), 11–30. <https://doi.org/10.12775/AKZ.2018.001>
- Soderquist, K.E., Tirabeni, L., Pisano, P. (2016). Exploring business model innovation's missing part: Employee-driven innovation in Cisco. *Proceedings of the R&D Management Conference*, 1–11.
- Soerensen, H., Wandahl, S. (2013). Employee-driven innovation: A brave new world in the build environment's project organisations. *International Postgraduate Research Conference*, 583–593.
- Stake, R.E. (1978). The case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, 7(2), 5–8.
- Stankiewicz, J., Walkowiak, J. (1984). Socjologiczne problemy kształtowania aktywności innowacyjnej w przemysłowych zakładach pracy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, XLVI(1), 256–276.
- Stoll, A., Andermatt, K. (2024). Tab the lab: A typology of public sector innovation labs. *International Review of Administrative Sciences*, 91, 93–110. <https://doi.org/10.1177/00208523241280129>
- Strumińska-Kutra, M., Kołodkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemieliński (red.), *Badania jakościowe: Metody i narzędzia* (t. 2, ss. 1–40). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strumińska-Kutra, M., Rok, B. (2016). Innowacje społeczne w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce. W: B. Rok, M. Struminska-Kutra (red.), *Innowacje w miejscu pracy. Pomiedzy efektywnością a jakością życia zawodowego*. Warszawa: Poltext.
- Szelągowska-Rudzka, K.I. (2016). Partycypacja bezpośrednia pracowników w kreowaniu innowacyjności usług edukacyjnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(2.2), 185–195.
- Szewc, A. (2007). *Racjonalizacja w zakładzie pracy: poradnik dla racjonalizatorów i przedsiębiorców*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Sztokfisz, B. (2017). Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 966(6), 89–103. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2017.0966.0606>

- Szwiec, P. (2015). Właściwości i skutki funkcjonowania systemów racjonalizatorskich w organizacjach. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 82, 251–260.
- Teglborg-Lefèvre, A.C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France: an empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211–226. <https://doi.org/10.1177/1024258910364319>
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Tirabeni, L., Soderquist, K.E., Pisano, P. (2016). *Driving innovation by enhancing employee roles: The balancing act of employee-driven innovation*. Pozyskano z: Academia.edu. https://www.academia.edu/25773433/Driving_Innovation_by_Enhancing_Employee_Roles_The_Balancing_Act_of_Employee_Driven_Innovation
- Tomaszewski, M. (2014). Presja ze strony klientów i konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. W: A. Postuła, B. Glinka, J. Piaseczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW. <https://doi.org/7172/2014.wwz.7>
- Tomczak-Horyń, K., Knosala, R. (2017). Narzędzie informatyczne wspomagające ruch racjonalizatorski w przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 20(4), 47–54.
- Wang, Q., Voss, C., Zhao, X., & Wang, Z. (2015). Modes of service innovation: a typology. *Industrial Management & Data Systems*, 115, 1358–1382. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2015-0067>
- Webster, E. (2004). Firms' decisions to innovate and innovation routines. *Economics of Innovation and New Technology*, 13(8), 733–745.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159–180. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>
- Wilk, H. (2009). Współzawodnictwo pracy jako element codzienności robotniczej: na przykładzie zakładów przemysłowych województwa kieleckiego (1947–1956). *Studia Muzealno-Historyczne*, 1, 191–208.
- Witel, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872.
- Wojtczuk-Turek, A. (2010). Organizacyjne i kompetencyjne predyktory zachowań innowacyjnych – analizy empiryczne. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 95–106.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326, <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wójcik, G.P. (2014). Przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. W: A. Postuła, B. Glinka, J. Piaseczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Vagn, A.R., Jensen, C.S., Broberg, O. (2016). Participatory methods for initiating manufacturing employees' involvement in product innovation. W: *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4–5), 471–488. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.092974>
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zajda, K. (2018). Problemy społeczne aktywizujące łódzkie NGO do wdrażania produktowych i procesowych oddolnych innowacji społecznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 534, 70–78.
- Zieliński, M. (2011). Innowacje a kultura organizacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 55, 51–64.
- Zollo, M., Winter, S.G. (1999). *From organizational routines to dynamic capabilities*. INSEAD. Pozyskano z: <https://www.insead.edu/faculty-research/publications/working-papers/organizational-routines-dynamic-capabilities>

Dr Agnieszka Padzik-Wołos – absolwentka kierunku zarządzanie i marketing w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz studiów podyplomowych coaching profesjonalny w Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie otrzymała także tytuł doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jej zainteresowania badawcze dotyczą innowacji pracowniczych oraz uprawomocnienia pracowników w organizacji.

Zawodowo realizuje się w pracy naukowo-dydaktycznej na stanowisku adiunkta w Katedrze Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie. Prowadzi zajęcia m.in. z przedsiębiorczości, relacji z otoczeniem, e-commerce, społecznej odpowiedzialności biznesu. W obszarze badawczym koncentruje się na innowacjach pracowniczych, prowadząc projekt finansowany z grantu Narodowego Centrum Nauki w ramach programu Preludium 20 (projekt nr 2021/41/N/HS4/03698 pt. *Transformacja innowacji pracowniczej w rutynę organizacyjną*). Ma kilkudziesięcioletnie doświadczenie w pracy w korporacji oraz prowadzeniu własnej działalności. Rozumie świat biznesu i stara się go łączyć ze światem nauki.



Ze względu na liczne walory monografii krąg jej potencjalnych odbiorców mogą stanowić zarówno naukowcy – badacze, którzy w obszarze swoich zainteresowań naukowych mają zagadnienia związane z innowacjami – jak i studenci, doktoranci oraz inni adepci wiedzy, w szczególności zainteresowani jakościowymi metodami realizacji badań empirycznych. Ważną grupę odbiorców mogą stanowić również praktycy, zwłaszcza ci, którzy chcą rozwijać kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności i propagują partycypację pracowników.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

E-ISBN 978-83-66502-20-8



9 788366 502208