

Aleksandra Kulpa-Puczyńska

Katedra Pedagogiki Społecznej i Pedagogiki Pracy

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Innowacje w organizacji pracy – wymiar ekonomiczny i społeczny

Innovation in Work Organization – Economical and Social Aspect

Abstract: In the knowledge-based economy, innovation is becoming increasingly important. Moreover, the scope of innovativeness has already grown to significant dimensions. Apart from the changes in the technical area, it has entered the fields of services, organization, marketing and social phenomena. Innovativeness can also be taken advantage of in various spheres of making business and its scope can differ. The author of this paper has placed focus on organizational innovations, which concern mostly the organization of a workplace and the corresponding working methods. The purpose of this paper is also to answer the following questions: *Can flexible forms of work organization (e.g. the working time) be understood as a component of an innovative company? What are the advantages and costs (especially the social ones) that result from using them?* The attempt to analyse the selected aspects of the discussed problem has been based on the subject literature and the results of elaboration on flexible forms of employment and work organization, as well as their characteristics and development determining conditions.

Keywords: organisational innovation, workplace organisation, company, flexible forms of work organization, concept of flexicurity

Wstęp

Pojęcie „innowacja” kojarzy się głównie z procesami i technologiami produkcyjnymi. W tym też kontekście została sformułowana oraz wprowadzona do

nauk ekonomicznych pierwsza definicja innowacji autorstwa J. Schumpetera, który analizowane pojęcie odniósł do: wprowadzenia nowego towaru, z jakim konsumenci jeszcze się nie spotkali; wdrożenia nowej metody produkcji; otwarcia nowego rynku; zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów oraz wprowadzenia nowej organizacji jakiegoś przemysłu¹. W takim (wąskim) ujęciu „innowacji” koncentrujemy się przede wszystkim na zmianach o charakterze produktowym i procesowym jako przejawie postępu technicznego, a podstawą jest materializacja nowej wiedzy z wynalazku w produkt lub technologię². W przytoczonych w niniejszym opracowaniu, szerszych podejściach definicyjnych mowa jest o zróżnicowanym produkcie, także niematerialnym, występującym w obszarze wytwórczym, konsumpcyjnym i ogólnospołecznym. Wynikiem takiego ujęcia jest m.in. wzrost zainteresowania innowacjami nietechnicznymi – organizacyjnymi oraz marketingowymi³.

W prezentowanym tekście skoncentrowano się na innowacjach dotyczących głównie organizacji miejsca i metod pracy. Zwrócono uwagę również na społeczny wymiar innowacji, które są wytworem kumulacji wiedzy, ludzkich umiejętności, doświadczeń, obserwacji. Stąd też wprowadzane zmiany wymagają kształtowania np. odpowiednich postaw (elastyczności, kreatywności), zbudowania kultury innowacyjnej oraz wzmacniania kapitału społecznego.

Rodzaje innowacji organizacyjnych

Od momentu rozszerzenia ekonomicznej roli sfery usług, czyli początku lat 90. XX wieku, zaczęto inaczej spoglądać na procesy innowacyjne. Okazało się, że innowacja nie musi być wyłącznie techniczna i nie musi być czymś materialnym. Według P. F. Druckera, innowacja to „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego z nowości czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług (...) Systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub ekonomicznej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”⁴. Z kolei, zdaniem G. S. Altshullera, innowacje to zbiór umiejętności, inny sposób organizowania, syntezy oraz wyrażania wiedzy, postrzega-

¹ Zob. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

² Zob. K. B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Warszawa 2010 s. 22.

³ Zob. tamże, s. 24.

⁴ P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 39 i 44.

nia świata i tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji, produktów⁵. Innowacja może wystąpić w każdej działalności ludzkiej, jeśli tylko uzyskany zostanie pozytywny wynik i będzie miało miejsce jej zastosowanie. To różni innowację od teorii lub projektu. Innowacje oznaczają twórcze zmiany, odzwierciedlające potrzeby użytkowników, w technice, przyrodzie, strukturze gospodarczej, systemie społecznym⁶. W literaturze przedmiotu spotykamy więc następujące interpretacje pojęcia „innowacja”: innowacja jako rezultat, czyli zmiany w sferze produkcji prowadzące w efekcie do nowych produktów oraz innowacja jako proces – twórczego myślenia zmierzający w konsekwencji do użytkowania ulepszonych rozwiązań w technologii, organizacji i życiu społecznym⁷.

W opracowanym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Komisję Europejską tzw. Podręczniku Oslo, innowacja potraktowana została jako wdrożenie nowego bądź znacząco udoskonalonego produktu, usługi, procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy, czy też w stosunkach z otoczeniem⁸. Stąd uwzględniając nośnik/przedmiot innowacji można wyróżnić następujące jej rodzaje: innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na tych ostatnich. I tak, innowacje organizacyjne w zakresie:

1. przyjętych zasad działania polegają na wprowadzeniu nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę przedsiębiorstwa np. zasad udostępniania wiedzy w ramach firmy;

2. organizacji miejsca pracy – to wdrażanie nowych metod podziału zadań oraz uprawnień decyzyjnych wśród pracowników (zakresy ich obowiązków charakteryzują się dużą elastycznością), m.in. wprowadzenie modelu organizacyjnego zapewniającego większą autonomię, samodzielność w podejmowaniu decyzji i zachęcającego do przekazywania pomysłów;

3. stosunków z otoczeniem polegają na nowych sposobach organizacji relacji z innymi firmami lub instytucjami publicznymi np. na wprowadzeniu outsourcingu i podwykonawstwa⁹.

⁵ Zob. Triz, *An Approach to systematic innovation*, GOAL/QPC Research Committee, Volume 1 of Research Report, 1997, s. 2.

⁶ Zob. W. Janasz, *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), Warszawa 2008, s. 272–273.

⁷ Zob. A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa–Łódź 2001, s. 17.

⁸ Zob. OECD, European Commission, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, Paris 2005, s. 46–47.

⁹ Zob. tamże, s. 51–52.

Warto dodać, iż omawiany rodzaj innowacji dotyczy przede wszystkim ludzi i organizacji ich pracy. Wiąże się również z zastosowaniem takiej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i wynika ze strategicznych decyzji jej kierownictwa. Jak podaje J. Łapiński, w latach 2006–2008 innowacje organizacyjne bądź marketingowe wdrożyło ogółem 20% rodzimych firm przemysłowych. Niestety, na tle innych państw (UE-27 41%) nie wypadamy zbyt dobrze. Biorąc pod uwagę całą zbiorowość firm o liczbie pracujących powyżej 9 osób Polska zajęła przedostatnie miejsce. Nieco lepiej wypadły większe przedsiębiorstwa. Innowacje organizacyjne sektora MSP, w zakresie organizacji miejsca pracy, polegały głównie na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników (nowych systemów odpowiedzialności, pracy zespołowej, decentralizacji lub integracji wydziałów). Tego typu zmiany umożliwiają wymianę doświadczeń zarówno w formie wiedzy skodyfikowanej, jak i tzw. ukrytej, a w efekcie lepsze wykorzystanie potencjału osób zatrudnionych¹⁰.

Głównym celem wprowadzanych innowacji jest zwiększenie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji także ich ekspansywności. „Innowacje (łac. *innovo* = odnowić, wprowadzić nowości), to wymuszony przez konkurencję, stale dokonujący się proces, (...) mający na celu osiągnięcie przewagi w walce konkurencyjnej na rynku”¹¹. W przypadku innowacji organizacyjnych, chodzi też o zwiększenie satysfakcji pracowników ze sposobu zorganizowania miejsca pracy i w efekcie wzrost jej wydajności, jak również poprawę zdolności firmy do uczenia się i wykorzystywania nowej wiedzy, technologii¹². Innowacyjność, czyli silne dążenie do rozwoju, może realizować się we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, a jej skala bywa różna – od innowacji rewolucjonizujących ich pracę, do tylko usprawniających organizację¹³.

¹⁰ Zob. J. Łapiński, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce, Część I*, w: *Innowacyjność 2010*, Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, PARP, Warszawa 2010, s. 33–34.

¹¹ J. Główny, *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, Warszawa 2000, s. 112.

¹² Zob. OECD, European Commission, *Oslo Manual...*, dz. cyt., s. 51–52.

¹³ Zob. S. Sudoł *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2006, s. 26–27.

Elastyczne (innowacyjne) formy organizacji pracy

Wprowadzanie zmian w organizacji pracy związane jest także z innowacjami w obrębie procesów, szczególnie z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Konsekwencjami tego są m.in.: poszukiwanie nowych, elastycznych form świadczenia pracy, rozwój współpracy z wykorzystaniem globalnej sieci informacyjnej oraz pracy w zespołach zadaniowych. Uelastycznianie relacji pracodawca – pracownik obserwujemy wraz z rosnącą na całym świecie rolą usług, co wiąże się też ze specyfiką pracy w tym sektorze. Jednakże cechą wyróżniającą polski rynek pracy na tle innych krajów UE jest zbyt wysoki udział elastycznych form zatrudnienia, takich jak umowy na czas określony oraz zatrudnianie osób na umowy cywilno-prawne (umowa o dzieło, umowa zlecenie). Przydatne elastyczne formy organizacji pracy, np. miejsca pracy, stanowią w chwili obecnej raczej tylko niefinansową korzyść – umożliwienie godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi – oferowaną pracownikom przez wciąż zbyt małą część rodzimych przedsiębiorstw¹⁴.

Uelastycznianie pracy oznacza zmienność oraz indywidualizację rozwiązań (dotyczy to zarówno pracodawców, jak i pracowników) w sferze kształtowania stosunku pracy. Termin „elastyczność” można odnieść do wielu aspektów pracy człowieka: organizacji zadań, czasu, miejsca pracy i relacji pracowniczych. Nowoczesne przedsiębiorstwa, dążąc do sprawnego oraz mało kosztownego reagowania w warunkach szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej, chętnie korzystają z elastycznych form świadczenia pracy. Towarzyszą one, w szczególności, elastycznym formom zatrudnienia, zmniejszaniu ilości pracowników stałych na rzecz różnych kategorii pracowników peryferyjnych, angażowanych w potrzebie (w okresach kryzysu, spadku działalności firmy). Elastyczne organizacje cechuje również łączenie wykonywanych czynności i wzbogacanie pracy o dodatkowe zadania, np. w przypadku osób obsługujących maszyny: utrzymanie ruchu, konserwację urządzeń, kontrolę jakości, a także przesuwanie odpowiedzialności na hierarchicznie niższe szczeble – powierzanie pracownikom konkretnych zadań i uprawnień¹⁵. „Nowy” model zatrudnienia powoduje, że praca kojarzy się coraz mniej jako miejsce, do którego chodzimy, charakteryzujemy ją natomiast przez to, „co robimy” lub „jak coś robimy”¹⁶. Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem

¹⁴ Zob. J. Tyrowicz (red.), *Raport 2013, Badanie ankietowe rynku pracy*, Warszawa 2013, s. 9 i 60.

¹⁵ Zob. J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000, s. 222.

¹⁶ C. Selby, F. Wilson, W. Korte, J. Millard, W. Carter, *Almanach wiedzy o telepracy (Flexible Working Handbook)*, Raport Projektu FlexWork realizowanego w ramach V Projektu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego UE, kwiecień 2001. Tłumaczenie i lokalizacja: P. Młynarek,

polegająca na długotrwałej i stałej współpracy partnerskiej wiążącej się z działaniami strategicznymi firmy oraz zmianą jej struktury organizacyjnej, znana jest pod nazwą *outsourcingu*¹⁷. Zjawisko to połączone jest z procesem specjalizacji przedsiębiorstw. W Polsce korzystanie z zewnętrznych usługodawców jest bardzo częste - około 95% firm wykorzystuje taką możliwość. Poza „zastępowaniem” własnych pracowników (np. logistyka, IT, sprzątanie, czy niektóre funkcje HR), outsourcing sprzyja także zmianie alokacji obowiązków osób zatrudnionych w ramach firmy¹⁸. Na ten fakt zwróciły uwagę już wcześniejsze badania wykonane m.in. w ramach projektu „Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Analiza i metody stymulacji”, realizowanego w latach 2001–2003 w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie¹⁹.

Popularna staje się, zwłaszcza wśród osób zatrudnionych, praca mobilna oraz w systemie projektowym. Badania pokazują, że z roku na rok przybywa chętnych do pracy w firmach, w których liczą się rezultaty, a nie obecność w biurze²⁰. Pracownicy są rozliczani z wyników, co daje im poczucie wartości wkładu oraz sprawstwa w pracy. Z drugiej strony, presja na kreatywność, odpowiedzialność i samodzielność przekłada się na wzrost nieprzewidywalności warunków i wyników aktywności zawodowej²¹. Dla współczesnych przedsiębiorstw przeorientowanie się i skupienie na projekcie (*project – based organization*) jest często dużym wyzwaniem. Chodzi przede wszystkim o konieczność zaangażowania w projekt wielu firm, długie cykle inwestycyjne oraz ryzyko technologiczne²². Niemniej jednak, efektywna praca zespołowa na poziomie działu, między działami i firmami, uznawana jest za jeden z istotnych elementów przedsiębiorstwa

A. Turowiec, grudzień 2002 r., <http://www.flexwork.eu.com/members/downloads/HBv1pl.pdf>, s. 12 [dostęp: 14.08.2014].

¹⁷ Zob. T. Kopczyński, *Koncepcja outsourcingu w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, S. Rudolf (red.), Łódź 2002, s. 309.

¹⁸ Zob. J. Tyrowicz (red.), *Raport 2013, Badanie ankietowe rynku pracy*, Warszawa 2013, s. 13.

¹⁹ Zob. E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Warszawa 2003.

²⁰ Pracuj.pl, *Wyzwania HR. Raport 2013*, <http://www.pracuj.pl/> [dostęp: 14.08.2014].

²¹ Zob. U. Jeruszka, *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, w: *Edukacja ustawiczna, Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S. M. Kwiatkowski (red.), Warszawa–Rądom 2008, s. 129–130.

²² Zob. C. Voss, A. Roth, D. Chase, *Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation*, „Production and Operations Management”, 2007, nr 17(3), cyt. za: J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2011, s. 244–266.

innowacyjnego. Do kolejnego należy struktura organizacyjna dopasowana do zadań, umożliwiająca:

1. **interakcję** (rozległe kontakty i współpracę);
2. **kreatywność**, w tym pozytywne podejście do pomysłów wspierane systemami motywacyjnymi;
3. **naucę** poprzez ciągle zaangażowanie w działania racjonalizatorskie. Mowa tutaj o propagowaniu kultury innowacji, wspieraniu rozwoju kreatywnych pracowników i promowaniu koncepcji wewnętrznej przedsiębiorczości – *intrapreneurship*²³.

Przekształcenia tradycyjnych przedsiębiorstw (modele hierarchiczne i zbiurokratyzowane) w zakresie metod wytwarzania, zarządzania i organizacji obejmują również rozwój sieci. Na znaczeniu zyskuje praca w sieci składającej się z wielu osób oraz różnych firm. Dzięki wykorzystaniu wspólnych zasobów, technologii i rynków, jej współpracownicy mają lepsze szanse rozwoju oraz mogą wytwarzać dobra o wyższej jakości. Powiązania między nimi bazują na procesach uczenia się i wzajemnej adaptacji do siebie²⁴. Innowacyjność w XXI wieku „(...) ma w coraz większej mierze charakter gry zespołowej, w której przedsiębiorstwa różnych form i rozmiarów współpracują ze sobą. Może to przybierać formę regionalnych klastrów lub łańcuchów dostaw czy też konsorcjów prowadzących prace rozwojowe nad określonymi wyrobami”²⁵.

Do powszechnych rozwiązań, dzięki którym współczesne firmy dokonują zmian w systemie funkcjonowania, zalicza się także *reengineering* i *lean management*. Istotą reengineeringu jest m.in. skupienie się na procesach związanych z klientami lub dostawcami zewnętrznymi, czyli ograniczenie do minimum pracy bezużytecznej, nie tworzącej wartości z punktu widzenia użytkownika. Z kolei, *lean management* opiera się na następujących założeniach: tworzeniu małych zespołów; elastyczności struktury organizacyjnej; decentralizacji odpowiedzialności, kompetencji i systemu informacji; permanentnym uczeniu się – doskonaleniu pracowników, uczeniu się organizacji²⁶. Model nowoczesnego przedsiębiorstwa, obok wyróżnionych już właściwości, takich jak szczupłość (*outso-*

²³ Zob. J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2011, s. 151–152 i 198.

²⁴ Zob. P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontaktów*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), Warszawa 2000, s. 33.

²⁵ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych...*, dz. cyt., s. 102.

²⁶ Zob. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 568–570 i 576–577.

urcing, lean management), elastyczność i kooperatywność (przedsiębiorstwo sieciowe) charakteryzuje również inteligencja. Do cech organizacji inteligentnej, znaczących z punktu widzenia analizowanego problemu, zalicza się odrzucenie tradycyjnych struktur działalności organizacji, bogactwo kapitału intelektualnego, innowacyjność, kreatywność oraz wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej²⁷. Stałe struktury organizacyjne zostają więc zastąpione przez płynne, przenikające się procesy zmieniające się pod względem odbiorców produktów lub usług. Wirtualna współpraca przedsiębiorstw zamienia taśmy produkcyjne w układy sieciowe, wzrasta też rola działów badawczych i innowacyjnych. Jak napisał Waldemar Furmanek, „(...) w nowym świecie zamiast rynku mamy sieć, zamiast sprzedawców i nabywców – dostawców i użytkowników, zamiast transakcji kupna i sprzedaży – dostęp”²⁸. Następnym m.in. wymienionych procesów, zdaniem także autorki prezentowanego opracowania, jest **rosnące znaczenie elastycznej organizacji pracy np. telepracy i jej odmian: telepracy domowej, mobilnej, pracy w telecentrach, jak również elastycznego czasu pracy – np. systemu pracy dzielonej, indywidualnych kont czasowych, czasu pracy opartego na zaufaniu**. Przykładowo, w systemie pracy dzielonej, dwie zatrudnione osoby mogą pracować w niepełnym wymiarze czasu niezależnie od siebie, ustalając jedynie podział zadań (*job splitting*). Z kolei, gdy posiadają różne kwalifikacje, rozdzielają funkcje wykonywane na stanowisku (*split level sparing*). Mogą też ściśle współpracować ze sobą (*job pairing*) zarówno wykonując zadania, jak i podejmując decyzje oraz informując o nich²⁹. Nowe modele organizacji społeczeństwa informacyjnego generują więc nowe, elastyczne formy świadczenia pracy, prace nietypowe, realizowane w trudnych i zmiennych warunkach, prace twórcze – wymagające kreowania nowej wiedzy z informacji dostarczonych poprzez określoną sytuację zadaniową³⁰.

Kończąc podrozdział należy podkreślić, iż wszystkie innowacje zawierają w sobie element nowości. Istnieją innowacje stanowiące nowość dla firmy, nowość dla rynku i nowość w skali światowej. Może się zdarzyć, że produkt, proces,

²⁷ Zob. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002, s. 22–23 i 33.

²⁸ W. Furmanek, *Humanistyczna pedagogika pracy. Charakterystyka dyscypliny naukowej*, Rzeszów 2013, s. 285.

²⁹ Zob. M. Juchnowicz, *Możliwości elastycznego zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy i ich skutki*, w: *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, C. Sadowska-Snaraska (red.), Białystok 2008, s. 124.

³⁰ Zob. W. Furmanek, *Humanistyczna pedagogika pracy. Charakterystyka dyscypliny naukowej*, Rzeszów 2013, s. 297.

metoda marketingowa lub organizacyjna (przedmiot zainteresowania w niniejszym tekście) zostały już wdrożone w innych firmach, jednak są one nowe dla konkretnego przedsiębiorstwa. Innowacja jest nowością dla danego rynku, jeśli firma jako pierwsza wprowadziła daną innowację na swoim rynku działania, przy czym może on obejmować region geograficzny bądź linię produktów. Natomiast, w skali światowej - przedsiębiorstwo wdraża innowację jako pierwsze na wszystkich rynkach i we wszystkich sektorach, w kraju i na arenie międzynarodowej³¹.

Determinanty innowacyjności i elastyczności

Duża część wiedzy, która jest znacząca dla innowacji, ukryta jest w ludziach, ich umiejętnościach i doświadczeniu. Odpowiednie umiejętności są niezbędne do wykorzystania zasobów zewnętrznych oraz wiedzy skodyfikowanej³². Jak podaje K. B. Matusiak, „(...) działalność innowacyjna przedsiębiorstwa wiąże się z posiadanymi zasobami (ludzkie, rzeczowe, kapitałowe, informacyjne) oraz umiejętnością ich nowatorskiego wykorzystania (tzw. dojrzałość innowacyjna). Innowacyjność wynika z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która musi być otwarta na przedsiębiorczość, kreatywność oraz inne zdolności niezbędne do tworzenia, absorbowania i wprowadzania zmian w różnych dziedzinach biznesu”³³. Innowacja jest także wynikiem gromadzenia wiedzy użytecznej dla działalności danej organizacji pochodzącej ze źródeł zewnętrznych: innych firm, dostawców, instytucji bankowych, ośrodków naukowo-badawczych, organów władzy publicznej. Zdolność do innowacji zależy więc od zawartych kontaktów (będących źródłem informacji, technologii, doradztwa) oraz systematycznego dbania o kapitał społeczny³⁴. Do zewnętrznych uwarunkowań innowacji również należą: polityka innowacyjna na szczeblu krajowym i międzynarodowym, warunki ogólnorynkowe, rozwój nowoczesnych technologii, system edukacji, normy prawne. Częstym powodem sięgania po innowacyjne rozwiązania, przede wszystkim w sferze organizacji pracy, jest zamiar kreowania nowych zwyczajów konsumenckich np. reklamowanie różnych usług w dni tradycyjnie wolne od pracy³⁵. Sami klienci

³¹ Zob. OECD, European Commission, *Oslo Manual...*, dz. cyt., s. 57–58.

³² Zob. tamże, s. 43.

³³ K. B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Warszawa 2010, s. 60.

³⁴ Zob. R. Tylżanowski, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), Warszawa 2012, s. 97.

³⁵ Zob. Strzezińska H., *Zarządzanie zasobami czasu pracy*, Warszawa 2004, s. 72.

stają się też inspiratorami, ich potrzeby i pomysły mogą wyzwalać innowacyjność. Zaspokojenie potrzeb konsumentów pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć zysk, ale także pozytywnie wpływa na ich wizerunek, zwłaszcza kiedy użytkownicy są włączeni w proces innowacyjny³⁶. Źródła innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem ich społecznego wymiaru, stanowią przedmiot dociekań podjętych przez autorkę w artykule: *Szkoła wyższa jako instytucja wspierająca działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Wybrane problemy*³⁷.

Współcześni pracodawcy uważają, że innowacyjność oraz elastyczność są niezbędne dla zapewnienia odpowiedniego poziomu konkurencyjności firm. Większość pracujących zaś twierdzi, że elastyczność jest promowana wyłącznie z korzyścią dla pracodawców, a dla osób zatrudnionych ma głównie negatywne skutki np. łączy się z dużą niepewnością zatrudnienia. Są jednak organizacje, które poprzez swoją działalność zaprzeczają tym sądom. Przykładem jest firma Hewlett Packard, zwracająca szczególną uwagę na dwie kwestie istotne dla wyzwolenia postawy twórczej, ale i podstawowe dla pracownika – poczucie stabilności oraz możliwości samorealizacji. Google Poland z kolei swój sukces zawdzięcza m.in. otwartej komunikacji (pomysły nowych rozwiązań są szybko poddawane szerokiej dyskusji) i trosce o komfort pracy każdej zatrudnionej osoby. Badania pokazują, iż pracownicy czują się dobrze w wymienionych oraz podobnych firmach³⁸. Jak podkreśla A. Giddens, „(...) pracodawcy, którzy wspólnie z pracownikami zadali sobie trud dostosowania systemu pracy do ich potrzeb, przekonują się, że pracownicy są bardziej lojalni i oddani firmie. Często pracują wydajniej i skuteczniej, gdyż mniej ich energii pochłania zmaganie się z organizacją własnego życia i pracy”³⁹. Nietypowe, elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy wpisują się w nowy paradygmat polityki rynku pracy, oparty na projekcie łączenia elastycznych form zatrudnienia z zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego. Przykładem tego jest *koncepcja flexicurity* m.in. ułatwiająca bezrobotnym i pracującym w ramach niestabilnych relacji zatrudnieniowych (niezależnie od wieku) wejście na rynek pracy oraz płynne przechodzenie między różnymi fazami życia zawodowego i formami zatrudnienia. Zakładająca także konieczność

³⁶ Zob. A. Oleksiuk, *Uwarunkowania i mechanizmy tworzenia innowacji jako czynniki rozwoju gospodarczego*, Olsztyn 2012, s. 45.

³⁷ Zob. A. Kulpa-Puczyńska, *Szkoła wyższa jako instytucja wspierająca działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, „Problemy Profesjologii”, 2013, nr 1, s. 89–100.

³⁸ Zob. P. Bochniarz, M. Zakrzewski, *Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm, Część II: Społeczny wymiar innowacyjności*, w: *Innowacyjność 2010*, Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, PARP, Warszawa 2010, s. 89–91.

³⁹ A. Giddens, *Socjologia*, Warszawa 2005, s. 426.

zapewnienia pracownikom korzystającym z elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy takich samych warunków jakie przysługują zatrudnionym w systemie tradycyjnym. Chodzi m.in. o jednakowe perspektywy rozwoju zawodowego przy stale zmieniającym się otoczeniu ekonomicznym. To swobodny dostęp do edukacji wszystkich pracowników i wyposażenie ludzi w umiejętności, które ułatwiają znalezienie nowego miejsca pracy gwarantują dzisiaj bezpieczeństwo zatrudnienia⁴⁰.

Uwzględniając badania dotyczące elastycznych form organizacji pracy – ich właściwości oraz uwarunkowań rozwoju, w tym wyniki badań własnych na temat: „Przygotowanie uczniów szkół zawodowych do elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy”, finansowanych ze środków na naukę w latach 2009–2010 warto dodać, iż podejście do problematyki „elastyczności” ulega ewolucji i jest to związane m.in. ze zmianami w sferze technologii, organizacji pracy, ale i świadomości społecznej Polaków. Przejście na system pracy elastycznej zakłada zmiany w pełnieniu ról społecznych: pracownika, rodzica, partnera, stąd też wymaga wyposażenia jednostek w umiejętności przystosowawcze do tych zmian. W praktyce istnieje jednak wiele różnych rozwiązań dotyczących organizacji pracy biorących pod uwagę zarówno interesy pracodawców, jaki i potrzeby pracowników.

Podsumowanie

Mając na uwadze tematykę opracowania oraz zaprezentowane w tekście, m.in. w oparciu o literaturę przedmiotu, stanowiska w wybranym obszarze należy podkreślić, iż:

- spotykamy wiele różnych definicji „innowacji” oraz różnorodne podejścia względem analizowanego problemu (ekonomiczne, psychologiczne, socjologiczne, techniczne), co wynika m.in. ze stopnia skomplikowania samego procesu innowacji;
- opisywane innowacje organizacyjne, odnoszące się także do organizacji miejsca pracy, wydają się szczególnie istotne ze względu na zmieniające się otoczenie firm, pozwalają bowiem dostosować się do zachodzących zmian oraz je wyprzedzać;
- nowe formy organizacji pracy, takie jak elastyczne formy czasu i miejsca pracy mogą mieć pozytywny wpływ na różne wymiary efektywności

⁴⁰ Zob. *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*. Raport końcowy z badań, E. Kryńska, (red.), Warszawa 2009, s. 13.

przedsiębiorstw, przede wszystkim umożliwiają zatrudnianie pracowników kluczowych dla działalności firmy;

- charakteryzowane elastyczne formy organizacji pracy niosą ze sobą określone, znaczące korzyści (większa niezależność, mobilność, samodzielność pracowników), ale mogą stanowić również źródło ewentualnych zagrożeń (niestabilność w pracy, przeciążenie, stres);
- do istotnych działań kreujących zachowania innowacyjne zalicza się m.in. gromadzenie wiedzy o innowacjach, pobudzanie kreatywności oraz przedsiębiorczości wśród menedżerów i pracowników, podobnie jest w przypadku promocji elastyczności zatrudnienia;
- nowy charakter pracy rodzi potrzebę refleksji m.in. nad kompetencjami pracowników i warunkami ich pracy, potrzeba także więcej informacji na temat skutków (ekonomicznych, społecznych, kulturowych) zmian organizacyjnych i ich poszczególnych elementów.

Wymienione zagadnienia, będące potencjalnym przedmiotem badań, również interdyscyplinarnych oraz międzynarodowych, nie stanowią zamkniętej listy problemów. Pedagodzy pracy na przykład mogą zająć się tworzeniem systemu informacji na potrzeby organizacji wdrażających innowacje, kreowaniem możliwości do podwyższania kompetencji tzw. liderów wiedzy lub edukacją na rzecz innowacji.

Literatura przedmiotu

- Bochniarz P., Zakrzewski M., *Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm, Część II: Społeczny wymiar innowacyjności*, w: *Innowacyjność 2010*, Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, PARP, Warszawa 2010.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001.
- Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
- Furmanek W., *Humianistyczna pedagogika pracy. Charakterystyka dyscypliny naukowej*, Rzeszów 2013.
- Giddens A., *Socjologia*, Warszawa 2005.
- Główny J., *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, Warszawa 2000.

- Janasz W., *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), Warszawa 2008.
- Jeruszka U., *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, w: *Edukacja ustawiczna, Wymiar teoretyczny i praktyczny*, S. M. Kwiatkowski (red.), Warszawa–Radom 2008.
- Juchnowicz M., *Możliwości elastycznego zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy i ich skutki*, w: *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, C. Sadowska-Snarska (red.), Białystok 2008.
- Kopczyński T., *Koncepcja outsourcingu w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, S. Rudolf (red.), Łódź 2002.
- Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Warszawa 2003.
- Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*. Raport końcowy z badań, na zlecenie MPiPS, Warszawa 2009.
- Kulpa – Puczyńska A., *Szkoła wyższa jako instytucja wspierająca działalność innowacyjną przedsiębiorstw*. Wybrane problemy, „Problemy Profesjologii”, 2013, nr 1.
- Łapiński J., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Część I, w: *Innowacyjność 2010*, Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K. B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Warszawa 2010.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl, Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002.
- OECD, European Commission, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, Paris 2005.
- Oleksiuk, *Uwarunkowania i mechanizmy tworzenia innowacji jako czynniki rozwoju gospodarczego*, Olsztyn 2012.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontaktów*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), Warszawa 2000.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa–Łódź 2001.
- Pracuj.pl, *Wyzwania HR. Raport 2013*, <http://www.pracuj.pl/> [dostęp: 14.08.2014].
- Selby C., Wilson F., Korte W., Millard J., Carter W., *Almanach wiedzy o telepracy* (Flexible Working Handbook), Raport Projektu FlexWork realizowanego w ramach V Projektu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego UE, kwiecień 2001. Tłumaczenie i lokalizacja: P. Młynarek, A. Turowiec, grudzień 2002 r. <http://www.flexwork.eu.com/members/downloads/HBv1pl.pdf> [dostęp: 14.08.2014].
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2006.
- Strzemińska H., *Zarządzanie zasobami czasu pracy*, Warszawa 2004.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2011.

- Triz, *An Approach to systematic innovation*, GOAL/QPC Research Committee, Volume 1 of Research Report, 1997.
- Tylżanowski R., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), Warszawa 2012.
- Tyrowicz J. (red.), *Raport 2013, Badanie ankietowe rynku pracy*, NBP, Warszawa 2013.
- Voss C., Roth A., Chase D., *Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation*, „Production and Operations Managements”, 2007, nr 17(3), za: J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2011.