

STANISŁAW ŚLUSARCZYK
IWONA WOJCIECHOWSKA

ZNACZENIE *PUBLIC RELATIONS* W KREOWANIU POSTAW INNOWACYJNYCH

1. MODEL PRZEBIEGU PROCESU INNOWACYJNEGO

Główne problemy innowacyjności produktu są związane z procesem rozwijania produktu. W tym procesie innowacyjnym można wyodrębnić następujące fazy: koncepcyjną, projektowania, oceny techniczno-ekonomicznej, realizacji, produkcji seryjnej, racjonalizacji dotychczasowej techniki lub technologii. Między wymienionymi fazami zachodzą wzajemne zależności (zob. model na s. 212). Realizacja treści merytorycznych związanych z tymi fazami wymaga powołania określonych zespołów ludzkich, zdolnych do wykonania fragmentów procesu innowacyjnego, różniących się między sobą celami oraz metodami i środkami osiągnięcia tych celów. Zrozumiałe jest, że w fazie koncepcyjnej, rozpoczynającej cykl innowacyjny, chodzi głównie o poszukiwanie pomysłów rozwiązania wyznaczonego problemu, wybór idei i jej uzasadnienia. Wskazane jest więc stworzenie zespołu o strukturze zapewniającej swobodny i pełny przepływ informacji, dużą aktywność w zakresie poszukiwania pomysłów, niczym nie skrepowaną współpracę, liberalny styl kierowania.

Mgr IWONA WOJCIECHOWSKA – nauczyciel przedmiotów ekonomicznych w Zespole Szkół Ekonomicznych; adres do korespondencji: ul. K. Hoffmanowej 13, 35-016 Rzeszów; e-mail: iwona.wa@interia.pl

Prof. dr hab. STANISŁAW ŚLUSARCZYK – kierownik Katedry Zarządzania i Marketingu w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania; adres do korespondencji: ul. Mjr. H. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów.

Inne wymagania są stawiane zespołom powoływanym do realizacji pozostałych faz procesu innowacyjnego. Przykładowo w zespole wdrażającym do produkcji określony projekt na pierwszy plan wysuwają się takie cechy, jak przekonanie o potrzebie wprowadzenia zmian, duże doświadczenie i umiejętności manualne osób wdrażających, wyraźnie zarysowana strukturalizacja funkcji i stanowisk oraz dominująca rola kierownika funkcjonalnego.

Skuteczność osiągnięcia odmiennych celów poszczególnych faz procesu innowacyjnego wymaga powierzenia ich realizacji różnym zespołom zadaniowym. Generowanie pomysłów, wybór idei i jej transformację w określone założenia techniczno-ekonomiczne (chodzi tu o założenia konstrukcyjne, technologiczne i ekonomiczne), składające się na fazę koncepcyjną procesu innowacyjnego, należy zlecić zespołowi kreatywnemu. Członkami tego zespołu mogą być pracownicy instytutów naukowo-badawczych, ośrodków badawczo-rozwojowych oraz pracownicy funkcjonalni różnych działów przedsiębiorstwa, w którym jest rozwiązywany problem. Sięganie po specjalistów spoza danej instytucji jest koniecznością wobec niewystarczających pod względem liczbowym, a zwłaszcza jakościowym, zasobów kadry badawczej zatrudnionej w przedsiębiorstwie oraz niewystarczającego przepływu informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej.

Do realizacji drugiej fazy procesu innowacyjnego, ze względu na inny cel i odmienne wymagania merytoryczne, należy powołać zespół projektowy, którego zadaniem jest opracowanie dokumentacji konstrukcyjno-technologicznej koncepcji stworzonej przez zespół kreatywny.

Ważną rolę, zwłaszcza w procesie decyzyjnym, spełnia zespół opiniująco-oceniający, składający się z ekspertów przedsiębiorstwa i jednostek zewnętrznych mających na celu wydanie opinii o wartości techniczno-ekonomicznej projektu. Warto podkreślić, że tego rodzaju opinie i oceny mogą być opracowywane także po zakończeniu procesu innowacyjnego¹.

Po opracowaniu dokumentacji konstrukcyjno-technologicznej i wydaniu opinii o wartości techniczno-ekonomicznej projektu można przystąpić do kolejnej fazy procesu innowacyjnego – fazy realizacji. Zadaniem zespołu realizacyjnego jest zbudowanie prototypu i przeprowadzenie wszechstronnych badań celem udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: Czy prototyp odpowiada założeniom i dokumentacji konstrukcyjnej? Czy prototyp osiąga

¹ J. A d r i a n, G. S c h ö n f e l d, *Grundlage des Erfinder- und Patentrechts anderer Staaten*, Berlin 1967, s. 14.

założone wskaźniki techniczno-ekonomiczne? Czy prototyp spełnia przypisane mu funkcje?

Wnioski z badania prototypu mogą posłużyć do wprowadzenia zmian w dokumentacji technicznej, mogą też dotyczyć wykonania serii próbnej i ewentualnie serii informacyjnej. W praktyce można spotkać przypadki, kiedy fazę projektowania i fazę realizacji powierza się do wykonania jednemu zespołowi o odpowiednio dobranym składzie osobowym.

Zatwierdzenie uprzednio dopracowanej dokumentacji technicznej do produkcji seryjnej może stać się impulsem do podjęcia przez zespoły produkcyjne prac związanych z ostatecznym wdrożeniem innowacji i uruchomieniem produkcji seryjnej. W przypadku wyrobów złożonych, produkowanych w dużych seriach, serie produkcyjne poprzedza wykonanie oraz badanie serii informacyjnej i serii próbnej (niekiedy serię informacyjną i próbną stanowi ta sama grupa wyrobów).

Kolejną fazą doskonalenia techniki i technologii w przedsiębiorstwie, mimo że nie stanowi ona ścisłego elementu cyklu innowacyjnego, jest faza racjonalizacji dotychczasowych rozwiązań. Chodzi tu o systemowe rozwijanie dotychczasowej techniki i technologii zgodnie z trendami światowymi oraz oczekiwaniami społecznymi. Można tego dokonać dzięki głębokiej analizie i krytycznej ocenie wdrożonych projektów, wyciąganiu twórczych wniosków, które byłyby inspiracją do zapoczątkowania kolejnego cyklu innowacyjnego. Realizacją tej fazy powinni być zainteresowani pracownicy zakładowego zaplecza rozwojowego oraz działów produkcyjnych i pomocniczych (służby głównego mechanika, energetyka, gospodarki narzędziowej, materiałowej, marketingowej). Duże pole do działania w fazie racjonalizacji otwiera się przed zespołami nieformalnymi, tworzonymi na zasadzie kontaktów koleżeńskich osób zatrudnionych we wszystkich działach przedsiębiorstwa.

Tak więc w procesie rozwijania produktu w nowoczesnym przedsiębiorstwie uczestniczą zarówno jednostki organizacyjne działu technicznego i handlowego, jak również instytuty naukowo-badawcze i ośrodki badawczo-rozwojowe. Ostatnie słowo w podejmowaniu decyzji należy jednak do służb marketingowych. Trzeba podkreślić, że to właśnie polityka *public relations* powinna tworzyć właściwy klimat, stymulujący zachowania innowacyjne wszystkich pracowników uczestniczących w procesie rozwijania produktu.

2. KSZTAŁTOWANIE POSTAW INNOWACYJNYCH

1. *Pracownik jako podmiot i przedmiot działania innowacyjnego*

Innowacyjność – jak podkreśla J. Stankiewicz – jest splotem „myśli twórczych indywiduum werbalizujących i materializujących je działań, sterowanych jednostkową wolą czy zewnętrznymi uwarunkowaniami w związku z wybranym celem, który jest wartościowy ze społecznego punktu widzenia, do którego zmierza jednostka, a wiążącym się z zastosowaniem w praktyce, a nawet upowszechnieniem zmaterializowanego pomysłu”².

Pracownik jako podmiot działania innowacyjnego, a jednocześnie podmiot wartościowania, podlega w organizacji dwóm wzajemnie warunkującym się systemom wartości: zewnętrznemu – kulturze organizacyjnej – oraz indywidualnemu systemowi wartości. Kultura organizacyjna jest systemem wspólnie podzielonych wartości, ukształtowanych w czasie pod wpływem wzajemnych interakcji członków organizacji. Pracownik jest więc realizatorem nie tylko własnych, ale i cudzych wartości. Zasadnicze pytania w aspekcie relacji wartości i postaw innowacyjnych tkwią w tym, jakie wartości powinny występować w kulturze, jak powinny być formowane i komunikowane w ramach polityki *public relation* (PR).

Znana jest hipoteza, że innowacje pojawiają się wszędzie tam, gdzie istnieje klimat dla innowacji i procesów z nią związanych, tj. twórczości i przedsiębiorczości. Hipotezę tę potwierdza sytuacja wielu firm zachodnich. Dobrym przykładem może być firma Bosch, która w 1999 r. opatentowała ponad 2000 rozwiązań i należy do najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Innowacyjność przedsiębiorstwa jest bardziej wynikiem innowacyjności pracowników, uwarunkowanej występowaniem postaw innowacyjnych, rozumianych jako stan gotowości pracownika do poszukiwania i/lub tworzenia i/lub wdrażania zmian o charakterze nowości. Postawa innowacyjna jest tym czynnikiem, który powoduje, że pracownik chce lub nie chce poszukiwać, tworzyć czy wprowadzać innowacji.

Innowacja jest zmianą szczególną, wyróżniającą ją wśród innych zmian. Wartością, która pozwala określić ten rodzaj zmiany, jest nowość oraz korzystność. Nowość innowacji jest jej jakością, jest w innowacji ucieleśniona. Istnieje w świadomości ludzkiej, bowiem człowiek w relacji do tego

² *Wstęp do socjologicznej teorii innowacji technicznych*, Zielona Góra: Wyższa Szkoła Inżynierska 1991, s. 24-25.

rodzaju zmiany, do jej fizycznego wymiaru, czyli obiektywnych cech stanowiących kryteria weryfikowania oraz realizacji wartości, jest w stanie orzec, czy zmiana ta jest nowością. Należy zatem stwierdzić, że dopóki „nowość” nie funkcjonuje jako wartość, dopóty nie znajdzie uzasadnienia dążność do poszukiwań i tworzenia innowacji. Nowość – jako wartość funkcjonująca szczególnie w systemie wartości kadry kierowniczej – uzasadnia jej poparcie dla wszystkich nowości.

Nowość nie warunkuje chęci i gotowości do innowacji. Wystąpienie postawy innowacyjnej wymaga także uzasadnienia szczególnego wysiłku podejmowanego przez innowatorów i wyróżnienia tego rodzaju pracy, jaki towarzyszy powstawaniu innowacji i zmierza do realizacji nowości jako wartości³.

Dla innowacji istotne jest – obok realizacji wartości: nowości i użyteczności, twórczości – uzasadnienie dla podstawowego warunku twórczości. Zważywszy, że twórczość jest nieodłączną własnością człowieka oraz że wymaga zapewnienia swobody działania w przestrzeni wartości, musi występować wolność jako wartość. Aby zapewnić realizację tej wartości, w przedsiębiorstwie powinien funkcjonować podmiotowy standard waluacji. Zgodnie z tym standardem, człowiek powinien traktować siebie jako źródło swego postępowania, cele własne – jako przedmiot swoich intencji, a świat – jako szansę dla swoich możliwości. Dlatego wewnętrzne funkcje PR, koncentrujące się na kształtowaniu sprzyjającego klimatu dla innowacji, pełnią podstawową rolę w tym procesie.

2. Funkcje w zespole kreatywnym a PR

Rozwojowi przedsiębiorstwa może sprzyjać umiejętne powiązanie badawczo-rozwojowych rezultatów pracy zespołowej z działalnością produkcyjną i marketingiem poprzez śmiałe włączenie do zespołów zadaniowych (oprócz osób zatrudnionych w sferze badawczo-rozwojowej) pracowników sfery produkcyjnej, handlowej i finansowej. Jest też wskazane włączenie do procesów innowacyjnych przyszłych użytkowników innowacji, którzy mogą i powinni stać się ważnym, krytycznym źródłem informacji o wyrobach znajdujących się na rynku, jak również być inspiratorami nowych pomysłów.

Ruch wynalazczy i racjonalizatorski spełnia w przedsiębiorstwie funkcje, które nie mogą być realizowane tylko przez jednostki badawczo-rozwojowe.

³ V. C. F e r k i s s, *The Future of Technological Civilization*, New York 1974, s. 208.

Racjonalizatorzy rozwiązują problemy techniczne, co wymaga znajomości miejsca pracy, stałej obserwacji odcinków procesu produkcyjnego, wobec których zawodowa służba technologiczna jest często bezradna. Należy jednocześnie stwierdzić, iż nawet najlepiej przygotowana technologia wytwarzania wymaga stałej kontroli, dążenia do bardziej produktywnych metod. W tej dziedzinie szerokie pole do działania mają wynalazcy i racjonalizatorzy – ludzie bezpośrednio uczestniczący w procesie produkcji i dobrze znający techniczne warunki wytwarzania.

Wynalazczość pracownicza i jej efekty nie znajdują należytego naświetlenia w literaturze. Wypowiedane na ten temat poglądy nie zawsze są poparte badaniami empirycznymi. Włączenie klientów do działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wymaga zmian w organizacji prac badawczo-rozwojowych, sugeruje modyfikację postaw organizacji handlowych, które z biernego pośrednika między producentem a klientem powinny stać się aktywnym ogniwem ułatwiającym przenoszenie pomysłów klienta do przedsiębiorstwa. Podstawową korzyścią wynikającą ze zmiany roli klientów i organizacji handlowych może być wyeliminowanie izolacji sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa z całokształtu jego działalności oraz zmian zachodzących w otoczeniu.

Tworzenie wielofunkcyjnych zespołów zadaniowych wymaga racjonalnego postępowania w ustalaniu składu osobowego. Dobór członków zespołu powinien być uzależniony od rodzaju funkcji niezbędnych dla sprawnego przebiegu procesu innowacyjnego, zwłaszcza w odniesieniu do zespołów kreatywnych. Zadania empiryczne, prowadzone w badawczo-rozwojowych organizacjach przemysłowych, pozwoliły na wyodrębnienie następujących funkcji (ról) w zespole kreatywnym: generowania pomysłów, decydowania o wyborze pomysłu i dalszym jego rozwijaniu, gromadzenia i analizowania informacji technicznych, rynkowych, produkcyjnych i kosztowych, programowego zarządzania, „ojca chrzestnego”⁴.

Pierwszą logiczną funkcją jest funkcja gromadzenia pomysłów, dlatego też w zespole kreatywnym powinny znaleźć się osoby obdarzone wyjątkowymi uzdolnieniami twórczymi, pełne konstruktywnych pomysłów, zdolne do kojarzenia spraw pozornie nie mających ze sobą związku, znajdowania niespodziewanych analogii, a tym samym do tworzenia nowych rozwiązań. Brak osób zdolnych do pełnienia tego rodzaju funkcji może sprawić, że zespół nie

⁴ H. O r ł o w s k i, *Poczet polskich pionierów techniki*, Warszawa 1974, s. 18.

będzie miał nad czym pracować. Świadczą o tym wyniki badań prowadzonych przez E. Roberta wśród pracowników placówek badawczo-rozwojowych. Otóż okazuje się, że tylko 20-30% zatrudnionych tam osób wykazywało umiejętność generowania pomysłów.

Drugą z wyodrębnionych funkcji w zespole kreatywnym jest funkcja decydowania o wyborze pomysłu i dalszym jego rozwijaniu. Osoba (grupa osób) pełniąca tę funkcję musi mieć formalne uprawnienia decyzyjne do oficjalnego wyboru (wśród wielu możliwych) określonego pomysłu do dalszego jego przekształcenia w projekt techniczny. W praktyce może to być osoba kierująca pracą zespołu lub przedstawiciel dyrekcji przedsiębiorstwa.

Niezmiernie ważną funkcją jest gromadzenie i analizowanie informacji technicznych, rynkowych, produkcyjnych, kosztowych itp. Funkcje te spełniają służby PR, czyli tzw. techniczni, produkcyjni i rynkowi odźwierni (*technical gatekeepers, manufacturing gatekeepers* i *market gatekeepers*). Osoby te, mając odpowiednie przygotowanie zawodowe, zajmują się gromadzeniem wszystkich informacji o określonej technice i technologii oraz pokrewnych technikach i technologiach. Muszą wiedzieć, kto i gdzie pracuje nad takim samym lub podobnym tematem, badają, co wytwarzają konkurenci, jakie zmiany zachodzą na rynku klienta itp. Informacje zebrane i przetworzone przez służby PR mają ukierunkować kreatywność tzw. generatorów pomysłów. Następstwem niewłaściwego spełnienia tej funkcji może być pospieszne umieszczenie na rynku wyrobów niedopracowanych, niezgodnych z potrzebami klientów, próba wejścia na rynek, który został już zajęty przez innych producentów.

O sprawności organizacyjnej zespołu kreatywnego decyduje też sposób opracowania i realizowania programu kierowania procesem innowacyjnym, pracą zespołu zadaniowego, zachowaniami wszystkich osób uczestniczących w kolejnych fazach procesu innowacyjnego oraz osób formalnie lub nieformalnie zapewniających nadzór, koordynację i współpracę. Funkcję tę może spełniać kierownik projektu.

Doskonaleniem procesu komunikowania się ze wszystkimi pracownikami realizującymi proces innowacyjny i tym samym skutecznego oddziaływania na nich w pożądanym przez firmę kierunku wymaga od kierownika projektu opanowania wielu ważnych umiejętności. Przede wszystkim musi on nauczyć się słuchać ludzi. Co więcej, musi stale ćwiczyć się w sztuce wsłuchiwania się w nastroje pracowników. Kierownik, który twierdzi, że wysłuchuje swoich podwładnych, zazwyczaj słyszy to, co chce usłyszeć. Taka

jest cechą większości ludzi. Natomiast nowoczesny kierownik musi podczas słuchania wczuwać się w nastroje i odczucia mówiących.

Do właściwego przebiegu procesów innowacyjnych, a szczególnie do racjonalnej pracy zespołu zadaniowego, konieczna jest też funkcja sponsora (tzw. ojca chrzestnego), sprowadzająca się do zachęcania do większej aktywności oraz pomagania tym pracownikom, którym trudno przeforsować własne pomysły. Te funkcje pełni szef PR. Pomyślny rozwój projektu innowacyjnego zależy od szczebla zajmowanego przez szefa PR w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Usytuowanie szefa PR możliwie blisko dyrekcji stwarza mu najkorzystniejsze warunki pracy. Sprawny przebieg procesu innowacyjnego wymaga obecności w zespole kreatywnym wszystkich wymienionych funkcji i właściwego ich spełniania przez odpowiednio dobranych ludzi, jest więc konieczne stosowanie różnorodnych instrumentów kierowania, pozwalających na utrzymanie zróżnicowanej wewnętrznej struktury zespołu zadaniowego. Wszelkie poczynania w celu tworzenia zespołów jednorodnych, podobnych strukturalnie prowadzą zwykle do małej efektywności prac badawczo-rozwojowych. Efektywność może być jeszcze mniejsza w wyniku niedokładnego wypełniania wymienionych funkcji przez przypadkowo dobieranych członków zespołów zadaniowych. W ostatnim przypadku obowiązek spełniania określonych funkcji przechodzi na kierownictwo techniczne przedsiębiorstwa. Jest to zadanie dodatkowe, które można określić rolą „wypełniacza” powstających luk, a które musi spełniać kadra kierownicza przy błędnym podejściu do organizowania zespołów zadaniowych. W konsekwencji kadra kierownicza ogranicza się do załatwiania bieżących problemów, zamiast koncentrować się na kształtowaniu polityki rozwojowej przedsiębiorstwa, na zarządzaniu strategicznym i marketingowym, na wspieraniu pracowników zdolnych do pełnienia wymaganych funkcji w zespole zadaniowym.

Jest więc konieczna obserwacja pracowników przedsiębiorstwa, zwłaszcza działu inżynieryjno-technicznego i służb marketingowych zakładowego zaplecza rozwojowego, z punktu widzenia określonych umiejętności i predyspozycji do pełnienia wymaganych funkcji w procesie innowacyjnym. Wybitny pracownik jako „generator” pomysłów może nie mieć przedsiębiorczej osobowości i odwrotnie. Przystępując do stworzenia zespołów zadaniowych, kierownictwo przedsiębiorstwa musi znaleźć odpowiedzi na zasadnicze pytanie: Jaka powinna być grupa osób mogących (chcących) wspólnie realizować fazy procesu innowacyjnego?

Doświadczenie wielu instytucji potwierdza słuszność omawianego rozwiązania organizacyjnego, polegającego na powierzeniu realizacji poszczególnych faz procesu innowacyjnego odrębnym zespołom zadaniowym. Nie oznacza to jednak, że proponowany system jest pozbawiony wad, które – na ogół związane z występowaniem luki informacyjnej pomiędzy poszczególnymi fazami – mogą być pomniejszane przez aktywną politykę PR.

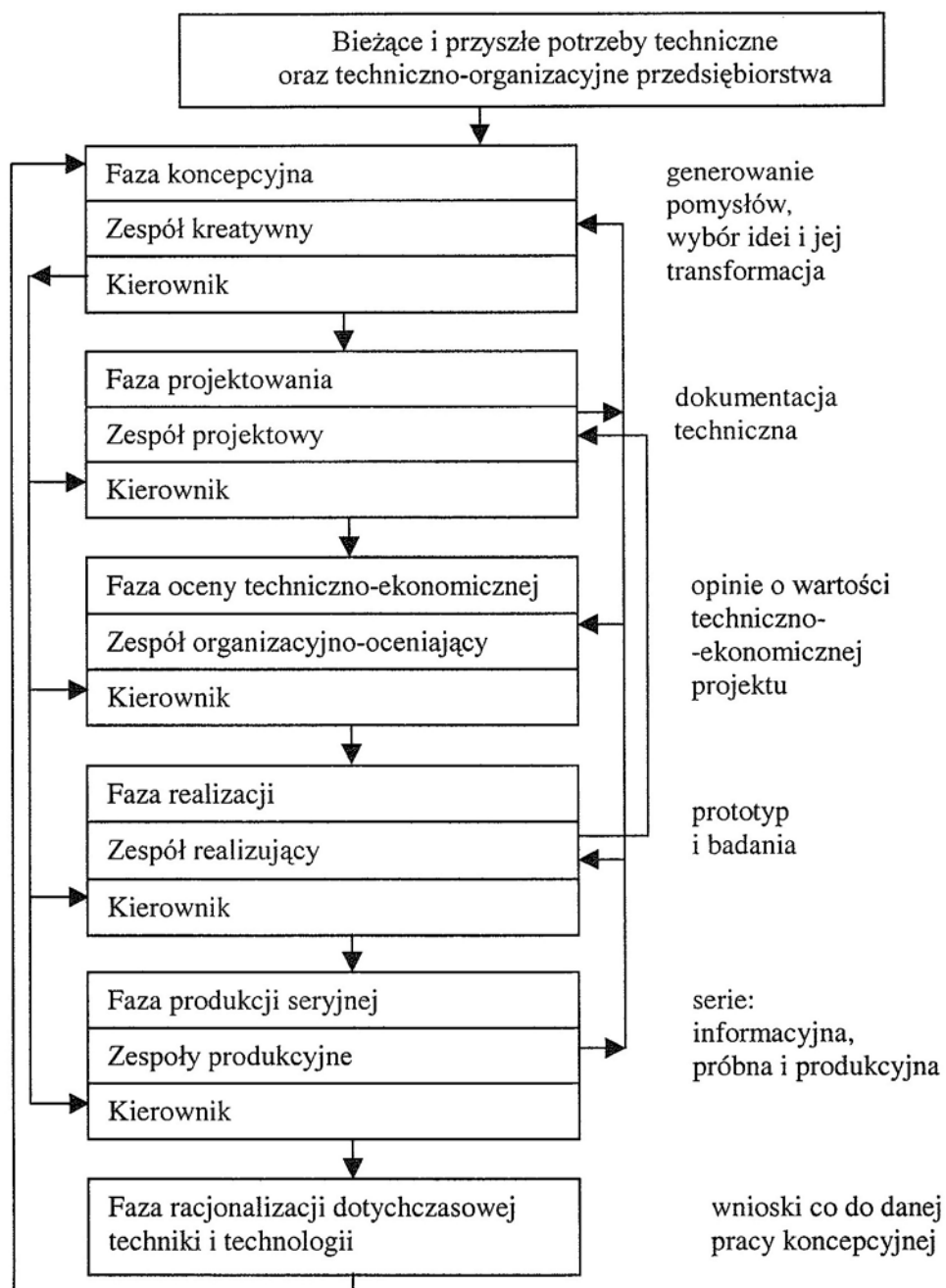
Pamiętajmy, że wady tego systemu będą tym mniejsze, im większe będzie zaufanie między pracownikami, które jest istotną i wymierną wartością ekonomiczną. Francis Fukuyama w swej znanej książce definiuje zaufanie jako „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach”⁵. Zaufanie jest związkiem pomiędzy ludźmi i – w przeciwieństwie do piękna, dobra czy mądrości – nie może być standardem jako rzecz sama w sobie.

Ważnym zadaniem w sferze PR jest budowanie relacji zaufania w stosunkach między pracownikami. Chodzi tu o kreowanie takich cech, jak pewność, konsekwencja, kompetencja, lojalność, otwartość. Budując relacje zaufania, bierzemy pod uwagę następujące czynniki: reputacja, ocena aktualnie uzyskiwanych wyników, podległość nadzorowi i kontroli, kontekst sytuacyjny, wygląd zewnętrzny pracownika.

BIBLIOGRAFIA

- Adrian J., Schönfeld G. (1967), *Grundlage des Erfinder- und Patentrechts anderer Staaten*, Berlin.
- Ferkiss V. C. (1974), *The Future of Technological Civilization*, New York.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: PWN.
- Orłowski H. (1974), *Poczet polskich pionierów techniki*, Warszawa.
- Stankiewicz J. (1991), *Wstęp do socjologicznej teorii innowacji technicznych*, Zielona Góra: Wyższa Szkoła Inżynierska.

⁵ *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: PWN 1997, s. 18.



Model przebiegu procesu innowacyjnego w układzie fazowym

THE SIGNIFICANCE OF PUBLIC RELATIONS
IN CREATING INNOVATIVE ATTITUDES

S u m m a r y

Innovations appear everywhere where there is a good climate for innovative processes connected with them, that is, creativeness and enterprise. The employee as the subject of innovative actions undergoes in the organization two mutually conditioned systems of values: the outer one, i.e. the culture of the organization, and the inner one, i.e. the employee's individual system of values. Hence the employee not only realizes his own, but also somebody else's values. The basic questions in the aspect of relations between values and innovative attitudes are: which ones should appear in culture, and how they should be formed and communicated within the policy of public relations.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: innowacyjność pracowników, „nowość” jako wartość funkcjonująca jako wartość kadry kierowniczej, twórczość i kreatywność, kultura organizacyjna, *public relations*.

Key words: employees' innovativeness, „novelty” as the value that functions as the executives' value, creativity, organization culture, public relations.