

Marian Hopej, Andrzej Saj

Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa

Dr inż. Marian Hopej, dr inż. Andrzej Saj – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Zespół badawczy Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej kontynuował w 1990 r. badania nad determinantami działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych (1). Niektóre wyniki wcześniejszych studiów były już publikowane na łamach „Przeglądu Organizacji”. W artykule „Działalność innowacyjna – bez zmian” (badania okresu 1983-1986) (2) scharakteryzowano istniejące w ośmiu wybranych (oznaczonych literami od A do H) dolnośląskich przedsiębiorstwach organizacyjne uwarunkowania prowadzonej działalności innowacyjnej. W niniejszym opracowaniu przedstawiamy rezultaty analiz, dokonanych w tych samych przedsiębiorstwach, dotyczące okresu 1989-1990. Celem badań było określenie i ocena organizacyjnych uwarunkowań prowadzonej działalności innowacyjnej w tych przedsiębiorstwach.

Rozwiązania strukturalne identyfikowano w dwóch terminach, tj. w końcu czerwca 1989 r. i w końcu września 1990 r., w celu określenia stanu tych rozwiązań oraz przeprowadzonych w okresie piętnastu miesięcy zmian, których można było oczekiwać w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw. Stan struktury organizacyjnej poddany został następnie ocenie osób zajmujących stanowiska na wyższych szczeblach zarządzania w badanych obiektach. W badaniach posłużono się dwiema metodami zbierania informacji: analizą dokumentacji organizacyjnej (głównie schematów organizacyjnych) oraz metodą ankietową. Pierwszą metodę wykorzystano przy identyfikowaniu rozwiązań strukturalnych, zaś drugą – zarówno w celu określenia jak i oceny tych rozwiązań.

Rozwiązania strukturalne badanych przedsiębiorstw w końcu czerwca 1989 r.

Przedmiotem badań były następujące cechy rozwiązań strukturalnych:

■ konfiguracja pozycji i ról organizacyjnych;

■ stopień centralizacji, który dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, w kwestiach istotnych dla instytucji i opisuje koncentrację władzy oraz autonomię instytucji w prowadzeniu przez nią wewnętrznych działań;

■ stopień specjalizacji, który charakteryzuje wynikający z podziału pracy stopień ograniczenia swobody działania w realizacji zadań i obowiązków organizacyjnych;

■ stopień standaryzacji, który dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych rutyn i ujednoliconych sposobów postępowania;

■ stopień formalizacji charakteryzujący zakres, w jakim łączność i postępowanie są zapisane w dokumentach organizacyjnych.

Przeprowadzone badania ujawniły, że w czerwcu 1989 r. we wszystkich ośmiu przedsiębiorstwach podstawowymi jednostkami organizacyjnymi były tzw. piony wyspecjalizowane w realizacji określonych funkcji.

Pozostałe charakterystyki, a więc stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji kształtowały się, zdaniem zdecydowanej większości respondentów ze wszystkich przedsiębiorstw, na bardzo wysokim, względnie wysokim poziomie, tj. przypisywano im dwie najwyższe „wartości” spośród pięciu możliwych (3). Nie znaczy to oczywiście, że struktury organizacyjne były wówczas prawie takie same, gdyż przy bardziej zobiektywizowanym „pomiarze” ich charakterystyk mogłoby się okazać, że różnice są większe. Niemniej można chyba przyjąć hipotezę o braku dużego różnicowania istniejących wówczas rozwiązań strukturalnych badanych przedsiębiorstw.

Struktury organizacyjne jednostek wyspecjalizowanych w realizacji określonych funkcji charakteryzujące się wysokim lub bardzo wysokim stopniem centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji zakreślają, ex definitione, bardzo ograniczony obszar swobody działania ludzi. Z punktu widzenia warunków niezbędnych w inicjowaniu przedsięwzięć innowacyjnych dotyczących wytwarzania wyrobów i stosowanej technologii, margines tej swobody był, według opinii wszystkich ankietowanych, zbyt mały.

We wszystkich ośmiu przedsiębiorstwach innowacje produktowe były przygotowywane głównie w pionie zastępcy dyrektora ds. technicznych. W pionie tym opracowywano założenia konstrukcyjne wyrobów, założenia technologiczne, budowano i badano prototypy, a także wykonywano specjalistyczne narzędzia. Były w nim również przygotowywane innowacje technologiczne. W pionach technicznych realizowano ponadto działania związane z planowaniem, organizowaniem i kontrolą przedsięwzięć innowacyjnych.

Rozwiązania strukturalne tych pionów prawie wszyscy respondenci ocenili jako mało racjonalne, niedostosowane zarówno do realizowanych w tych pionach zadań, jak i do kwalifikacji zatrudnionych ludzi. Nie były też odpowiednie dla przygotowywanych innowacji technik i metod działania.

Innowacje produktowe i technologiczne realizowano, czyli wdrażano i korygowano w pionie zastępcy dyrektora ds. produkcji (szefa produkcji). Struktury organizacyjne tych jednostek – zdaniem respondentów – także nie były odpowiednie zarówno dla pracujących tam ludzi, jak i realizowanych zadań oraz wykorzystywanych technik i metod działania. Jednakże ich racjonalności większość ankietowanych nie oceniła tak nisko jak racjonalności rozwiązań strukturalnych pionów technicznych. O ile bowiem poszczególne charakterystyki struktur pionów technicznych oceniane były z reguły jako zdecydowanie niewłaściwe z punktu widzenia istniejących uwarunkowań, o tyle te same charakterystyki rozwiązań pionów produkcyjnych – najczęściej jako niewłaściwe. Kilku respondentów z różnych przedsiębiorstw twierdziło, że stworzone przez reguły organizacyjne warunki realizacji przedsięwzięć były odpowiednie.

Przedmiotem badań był również wpływ funkcjonowania organów samorządu – którym przypada szczególnie miejsce w podziale pracy, zadań i obowiązków – na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa. Badania wykazały, że w dwóch przedsiębiorstwach wpływ ten istniał i sprowadzał się do tego, że funkcjonowanie rady pracowniczej i ogólnego zebrania ograniczało aktywność innowacyjną. W dwóch przedsiębiorstwach funkcjo-





nowanie organów samorządu nie wywierało żadnego istotnego wpływu na prowadzoną działalność innowacyjną. Ograniczenie aktywności innowacyjnej wskutek funkcjonowania organów samorządu respondenci z dwóch przedsiębiorstw wyjaśniali tym, że działały one bardzo aktywnie i nie będąc podporządkowane dyrekcji preferowały z reguły – przy podziale zysku, względnie wygoszparowanego dochodu – bieżące płace ponad przyszłe dochody stanowiące skutek działalności innowacyjnej. Ucierpiała na tym polityka rozwojowa przedsiębiorstwa i występował permanentny nacisk na płace.

Ankietowane osoby zgodnie reprezentowały pogląd, że istniejące w połowie 1989 r. rozwiązania strukturalne utrudniały prowadzenie działalności innowacyjnej z następujących powodów:

- powstania opóźnień we wdrażaniu innowacji produktowych i technologicznych na skutek przede wszystkim wysokiego stopnia specjalizacji i centralizacji,
- tłumienia odpowiedzialności i chęci podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych głównie w wyniku wysokiego stopnia standaryzacji i formalizacji działań,
- trudności powoływania zespołów zadaniowych przewidzianych do realizacji szczególnie ważnych i skomplikowanych przedsięwzięć w związku z wysokim stopniem specjalizacji i centralizacji rozwiązań strukturalnych i wynikającej stąd autonomizacji poszczególnych pionów i komórek organizacyjnych.

Rozwiązania strukturalne badanych przedsiębiorstw w końcu września 1990 r.

Rozwiązania strukturalne sześciu przedsiębiorstw nie różniły się od rozwiązań sprzed piętnastu miesięcy. Obowiązywał ten sam schemat organizacyjny, ten sam stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji. Dotyczy to także rozwiązań strukturalnych pionu technicznego i produkcyjnego.

Braku znaczących zmian wszystkie ankietowane osoby upatrują w tych samych głównych przyczynach:

- przewidywanych oporach poszczególnych pracowników (przyzwyczajenia, zagrożenie bezpieczeństwa itp.),
- niepewności (niestabilności) otoczenia przedsiębiorstwa,
- obawach dyrekcji przed niepokojami w przedsiębiorstwie,
- niestabilności pozycji dyrektora naczelnego.

Stan rozwiązań strukturalnych dwóch pozostałych przedsiębiorstw był natomiast wyraźnie inny. Jest to rezultat zmian, które w tych przedsiębiorstwach wdrożono we wrześniu 1989 r. i 1990 r. Zmiany w jednym z tych przedsiębiorstw ankietowani wiążą ze zmianą na stanowisku naczelnego dyrektora. Nowy dyrektor oceniał istniejące struktury jako nieracjonalne, nieprzystosowane do aktualnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmianie uległ stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji. Wpłynęło to także na warunki inicjowania, przygotowywania i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych.

Bezpośrednią przyczyną zmian wdrożonych w innym przedsiębiorstwie było przekształcenie firmy w spółkę akcyjną. Funkcjonuje tam obecnie pięć pionów: dyrektora generalnego, dyrektora wykonawczego, dyrektora marketingu i handlu, dyrektora ekonomiczno-finansowego oraz dyrektora technicznego. Inaczej kształtują się również pozostałe charakterystyki. Zdaniem większości respondentów – pracowników tego przedsiębiorstwa – są one bardziej korzystne z punktu widzenia sprawnego przygotowywania i sprawniej realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, a także potrzeb wysokiej aktywności w inicjowaniu tych przedsięwzięć. Podkreślają oni jednak także, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz rozwiązania strukturalne pionu dyrektora technicznego i dyrektora wykonawczego są stosunkowo słabo spójne, gdyż stopień formalizacji jest zbyt wysoki w stosunku do konfiguracji, stopnia centralizacji, specjalizacji i standaryzacji. Utrudnia to w dalszym ciągu inicjowanie i przygotowywanie przedsięwzięć innowacyjnych.

* * *

Wyniki badań pozwalają, m.in. ze względu na dużą zbieżność poglądów i opinii respondentów, na sformułowanie kilku ogólnych wniosków.

1. Przeprowadzone badania ujawniły brak znaczącego zróżnicowania istniejących w drugiej połowie 1990 r. rozwiązań strukturalnych analizowanych przedsiębiorstw. Są to typowe struktury funkcjonalne, znacznie ograniczające swobodę działania pracowników, będące skutecznym wzorcem strukturalizacji jedynie w niewielkich firmach, działających w stabilnym otoczeniu i na podstawie względnie prostej technologii. Wyjątkowa jest struktura organizacyjna jednego przedsiębiorstwa – mniej scentralizowana oraz charakteryzująca się niższym stop-

niem specjalizacji, standaryzacji i formalizacji.

2. Rozwiązania strukturalne większości badanych przedsiębiorstw przyczyniają się m.in. do powstawania opóźnień przedsięwzięć innowacyjnych, utrudniają powoływanie zespołów zadaniowych itp. Są też czynnikiem utrudniającym przede wszystkim inicjowanie i przygotowywanie innowacji produktowych i technologicznych.

Za barierę uznano również funkcjonowanie organów samorządu w dwóch przedsiębiorstwach, które w podejmowanych uchwałach preferują dość często bieżące płace ponad przyszłe dochody stanowiące skutek działalności innowacyjnej.

3. Zapoczątkowane w 1989 r. zmiany zmierzające do wprowadzenia gospodarki typu rynkowego nie wpłynęły w większości przedsiębiorstw na zmianę rozwiązań strukturalnych regulujących przebieg działalności innowacyjnej. Dokonywanie zmian utrudniają głównie opory indywidualne i opory kierownictwa, które wynikają, jak się wydaje, m.in. z wieloletniego działania systemu nakazowo-rozdzielczego. Wpłynął on nie tylko na struktury organizacyjne przedsiębiorstw, ale także kształtował postawy i sposób myślenia ludzi, którzy w tym systemie działali. Ważnym elementem tych postaw jest niechętny stosunek do wszelkich innowacji. Odbija się on zarówno na nowoczesności wyrobów i technologii jak i na postępie organizacyjnym (4).

4. Mimo zmian w otoczeniu badanych przedsiębiorstw nie pojawił się dostatecznie silny bodziec, który wywołałby dążenie do istotnych zmian organizacyjnych, regulujących przebieg działalności innowacyjnej. Przykład jednego z przedsiębiorstw wskazuje, że takim bodźcem może być prywatyzacja. Pozwoliła ona przełamać opory pracowników i doprowadzić do wdrożenia rozwiązań strukturalnych bardziej korzystnych dla inicjowania, przygotowywania i realizowania innowacji.

Marian Hopej
Andrzej Saj

1. M. HOPEJ, M. MOSZKOWICZ, A. SAJ, S. STADTHERR, J. ZYMONIK: *Ekonomiczne determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 1990.

2. „Przegląd Organizacji” 6/88.

3. Respondenci określali kształtowanie się charakterystyk struktury opierając się na następującej skali: stopień niski, stopień stosunkowo niski, stopień stosunkowo wysoki, wysoki i bardzo wysoki.

4. Por. M. BIELSKI: *W sukurs przegłodom struktur*, „Przegląd Organizacji” 12/86.