

**Anna Jawor-Joniewicz**

## **Systemy informacji i komunikacji w firmach innowacyjnych**

Artykuł koncentruje się na problematyce komunikacji i informacji, której rola w gospodarce opartej na wiedzy stale wzrasta. Efektywne funkcjonowanie kanałów informacyjnych, przekładające się na wzrost innowacyjności i poprawę pozycji konkurencyjnej firm, jest możliwe wówczas, gdy są one spójne ze strategią, strukturą i kulturą organizacyjną. W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących systemów komunikacji i informacji stosowanych w spółkach giełdowych, ze szczególnym uwzględnieniem firm realizujących strategię proinnowacyjną.

### **Wstęp**

Współczesność niesie firmom wiele wyzwań, wysoka dynamika zmian zachodzących w otoczeniu, konieczność szybkiego reagowania na pojawiające się nowe potrzeby klientów, nieustanny rozwój nowoczesnych technologii, wszystko to wymusza na organizacjach konieczność dokonywania głębokich przemian zarówno w obrębie celów strategicznych firmy, jak i jej struktury oraz kultury, której waga stale rośnie. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, iż w tak zmiennych warunkach rynkowych przetrwają jedynie te firmy, które główny nacisk położą na permanentny rozwój zasobów ludzkich [Kozłowski, 2001; Mako, Illesy, Csizmadia, Kirov, Galev, 2008]. Stworzenie prężnego, posiadającego unikalne na rynku kompetencje i wiedzę zespołu może zaowocować innowacyjnymi rozwiązaniami, które zapewnią firmie przewagę konkurencyjną. Stare, sprawdzone metody zarządzania zarówno zasobami ludzkimi, jak i firmą jako całością w dobie gospodarki opartej na wiedzy mogą okazać się dalece niewystarczające, a nawet nieskuteczne.

W obrębie strategii przedsiębiorstwa kluczową kwestią staje się pozyskiwanie i skuteczne zarządzanie wiedzą powiązane z koniecznością stworzenia warunków do ciągłego rozwijania kompetencji pracowników. Wytworzenie nowatorskich rozwiązań będzie

możliwe wówczas, gdy zgromadzona w firmie wiedza będzie stale aktualizowana i rozszerzana. Z pomocą przychodzi coraz śmieiej wkraczająca do firm wysoka technologia. Uczynienie kanałów obiegu informacji w firmie szerokimi i w pełni drożnymi stanowi niezbędny warunek szybkiego reagowania na zmiany.

Odmierna od wcześniej spotykanej pozycja „nowego pracownika” znajduje także odzwierciedlenie w strukturach firm. Postuluje się, by pracownik był postrzegany jako partner i współgospodarz przedsiębiorstwa [Borkowska, 2007]. Dlatego też w obrębie struktur obserwuje się tendencję do znacznego spłaszczenia hierarchii. Struktury firm funkcjonujących na rynku globalnym, realizujące często transnarodowe projekty, są niejednorodne, ta sama osoba pracująca w kilku grupach projektowych może jednocześnie piastować stanowisko kierownicze, specjalisty czy pracownika wykonawczego. W tej sytuacji czynnikiem scalającym firmę, integrującym zatrudnione w niej osoby, stają się wspólne cele i wartości promowane przez kulturę organizacyjną.

Truizmem jest stwierdzenie, że wypracowanie innowacji będzie możliwe tylko wówczas, jeśli wzajemne powiązania pomiędzy kulturą, strategią i strukturą organizacji będą ścisłe. Do spełnienia tego warunku konieczne wydaje się zapewnienie niezakłóconego przepływu informacji i dobrej komunikacji. E. Lawler [Konrad, 2006; Conger, Lawler, 2002] podkreśla, że do wypracowania wysokoefektywnych systemów pracy niezbędne jest oparcie zarządzania na czterech filarach. Obok partycypacji, rozwoju i poszerzania wiedzy oraz wynagradzania za efekty wymienia wśród nich konieczność stworzenia aktualnego, przejrzystego i dostępnego dla wszystkich pracowników systemu informacji i komunikacji. Pozwala na zwiększenie zaangażowania pracowników w dobro organizacji, co sprzyja ich innowacyjności i przekłada się na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy.

Wyniki badań przeprowadzonych w roku 2008 przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych na grupie 83 spółek giełdowych pozwalają na dokonanie próby analizy systemów komunikacji i informacji stosowanych w wiodących firmach funkcjonujących na polskim rynku<sup>1</sup>. Celem artykułu jest ponadto porównanie rozwiązań wdrażanych w tej dziedzinie przez giełdowe firmy stosujące strategię proinnowacyjną ze spółkami realizującymi inne cele strategiczne.

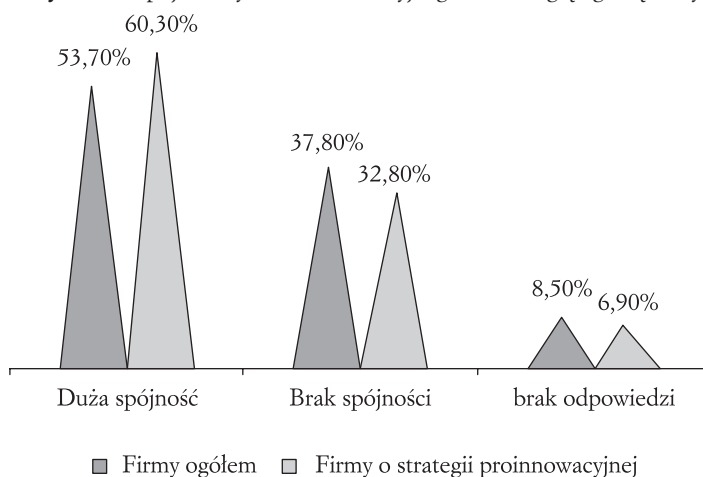
## **Komunikacja i informacja a cele strategiczne badanych firm**

W większości badanych przedsiębiorstw kadra zarządzająca ma świadomość wyzwań, przed jakimi stoją ich firmy. Ponad 70% spółek giełdowych za cel strategiczny uznaje uzyskanie wysokiej innowacyjności (zarówno produktowej, jak też procesowej i za-

1 Szerszy opis badań znajduje się w artykule S. Borkowskiej (s. 9-28).

rzędzej). Zdaniem badanych system informacyjny firm jest zwykle w pełni spójny ze strategią firmy. Częściej jednak w firmach o nastawieniu proinnowacyjnym (wykres 1). Bez mała czterdziestoprocentowy udział firm deklarujących brak wspomnianej spójności budzi niepokój. Zachodzi bowiem obawa, że wysiłek włożony w opracowanie rozwiązań mających na celu zwiększenie innowacyjności nie zostanie w pełni wykorzystany. Pracownikom może zabraknąć informacji na temat celów firmy oraz metod, jakimi zamierza je realizować. Obawy te potwierdzają wyniki dotyczące częstotliwości i zakresu tematycznego informacji przekazywanych pracownikom.

**Wykres 1.** Spójność systemu informacyjnego ze strategią ogólną firmy

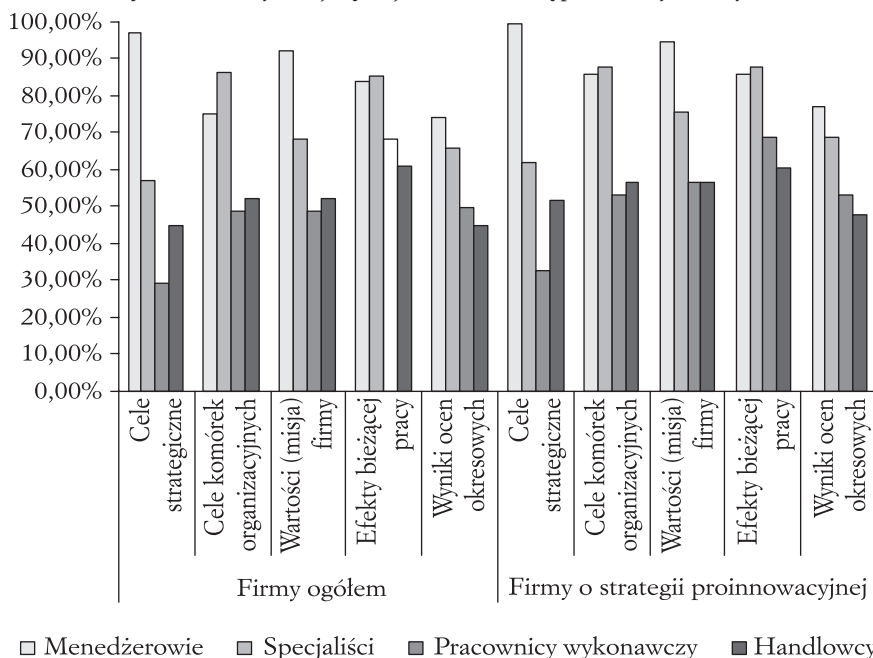


Źródło: opracowanie własne

Choć w firmach realizujących strategię proinnowacyjną osoby zatrudnione dysponują szerszą wiedzą o przedsiębiorstwie niż w pozostałych spółkach, to jakość komunikacji z nimi jest nadal daleka od ideału. W szczególnie trudnej sytuacji znajdują się dwie grupy zawodowe: pracownicy wykonawczy i handlowcy (wykres 2).

Średnio co druga osoba zatrudniona na tych stanowiskach nie jest świadoma zarówno celów firmy, jak i własnego działu, nie zna także wartości promowanych przez kulturę organizacji. Oczekiwanie, że pracownicy działający na podstawie niekompletnych danych będą silnie zmotywowani i zaangażowani w wypracowanie nowatorskich rozwiązań, jest w takich warunkach przejawem nieuzasadnionego optymizmu. W lepszej sytuacji znajdują się menedżerowie i specjaliści, których wiedza o priorytetach firmy i jej działów jest stale aktualizowana. Niepokoi jednak niski odsetek (we wszystkich grupach pracowników) osób mogących liczyć na informację zwrotną o jakości ich pracy. Wyniki ocen okresowych przekazywane są bowiem przede wszystkim kadrze zarządzającej, ale

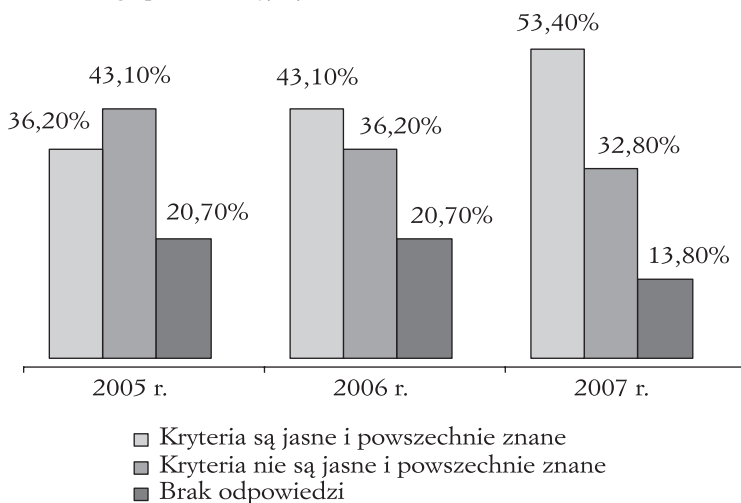
Wykres 2. O czym najczęściej informowani są pracownicy badanych firm?



□ Menedżerowie   □ Specjaliści   ■ Pracownicy wykonawczy   ■ Handlowcy

Źródło: opracowanie własne

Wykres 3. Stopień znajomości i klarowności kryteriów awansów w firmach o strategii proinnowacyjnej



Źródło: opracowanie własne

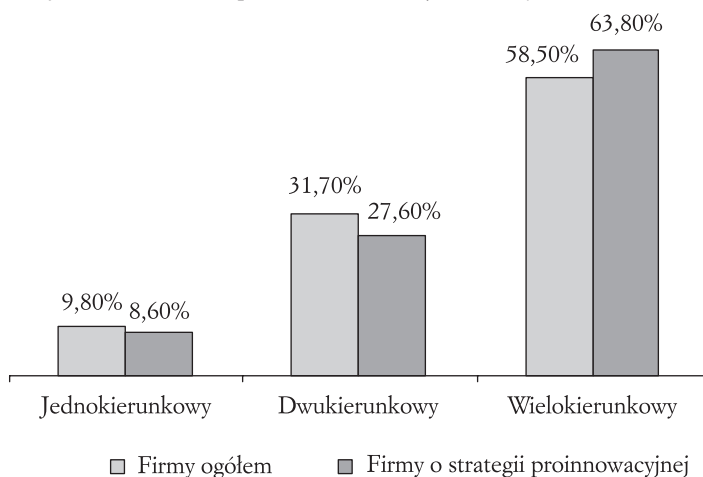
i w tej grupie co czwartemu pracownikowi brakuje jasnego komunikatu o mocnych i słabych punktach ich pracy. Zasadne wydaje się przypuszczenie, iż pracownicy pozbawieni tak podstawowych informacji nie będą skłonni do wprowadzania zmian i usprawnień w dotychczasowych metodach działania. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że w polowie badanych przedsiębiorstw kryteria awansów nie są jasne, a część pracowników nie zna ich wcale (wykres 3). Osoby takie mogą odnieść wrażenie, że decyzje o promocji poszczególnych osób nie są powiązane z wkładem i efektami ich pracy. Prowadzi to do przyjmowania biernej, mało kreatywnej postawy zatrudnionych. Warto podkreślić, że statystyki firm nie realizujących strategii proinnowacyjnej są jeszcze bardziej niepokojące. Pociuszający jest fakt, iż na przestrzeni trzech lat, 2005-2007, świadomość wagi informowania o obowiązujących w firmach zasadach awansów nieco wzrosła.

Kadra zarządzająca spółek giełdowych zdaje się nie dostrzegać słabych ogniw funkcjonujących w nich systemów informacji i komunikacji. Zdecydowana większość szefów działu zarządzania zasobami ludzkimi wysoko ocenia ich skuteczność (81,2% w firmach o strategii proinnowacyjnej i 76,8% w pozostałych organizacjach). Nieświadomość luk istniejących w systemie informacji może przynieść negatywne skutki w postaci braku zrozumienia czy też niechęci pracowników wobec wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian. W tej sytuacji nawet korzystanie z najnowocześniejszych narzędzi zarządzania nie będzie przynosiło zamierzonych efektów. Warto jednak odnotować, że spółki giełdowe inwestują w informatyzację procesów zarządzania. 63,8% firm o strategii proinnowacyjnej i 57,3% spółek giełdowych ogółem stosuje zintegrowane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie firmą.

### **Wpływ struktury organizacyjnej na jakość komunikacji i obiegu informacji**

Obok częstotliwości i treści informacji przekazywanych pracownikom nie mniej istotny jest sposób, w jaki się to robi. W firmach tradycyjnych, silnie zhierarchizowanych, komunikacja przyjmuje zwykle jeden kierunek, z góry na dół, a zasięganie opinii osób pracujących na niższych szczeblach zarządzania należy do rzadkości. W badanych firmach proces spłaszczania struktur organizacyjnych został zainicjowany. Komunikacja przebiega jednocześnie w wielu kierunkach, zarówno pomiędzy bezpośrednim przełożonym i podwładnym, jak i pomiędzy pracownikami poszczególnych działów firmy zatrudnionych na różnych stanowiskach (wykres 4). Przypadki porozumiewania się na zasadzie zlecenia pracownikowi zadań bez pozostawienia pola do dyskusji są w spółkach giełdowych odosobnione.

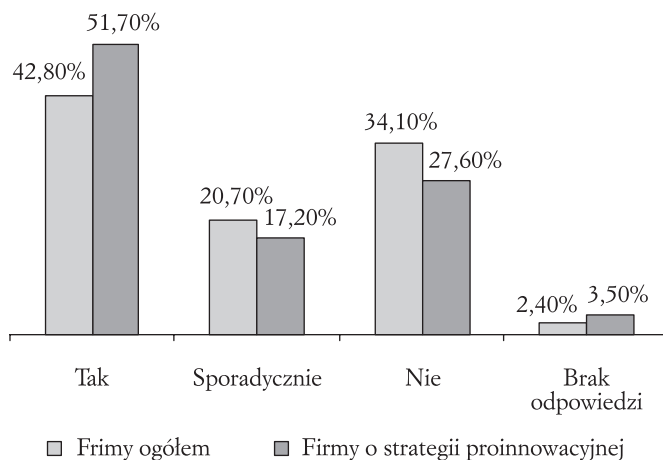
Wykres 4. Charakter procesu komunikacji w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne

Nie oznacza to niestety, że osoby zatrudnione w badanych firmach są traktowane po partnersku. Systematyczne zasięganie opinii pracowników i badanie ich satysfakcji to częsta praktyka tylko w nieco ponad 40% spółek giełdowych (wykres 5). Warto podkreślić, że zdaniem zatrudnionych osób zdecydowanie bardziej liczy się w firmach realizujących strategię proinnowacyjną.

Wykres 5. Czy w firmie są prowadzone badania opinii lub satysfakcji pracowników?



Źródło: opracowanie własne

Z danych zebranych przez IPiSS wynika, że stopień znajomości wyników badań satysfakcji wśród ogółu zatrudnionych nie jest wysoki. Jedynie w co trzeciej spółce giełdowej prowadzącej takie analizy pracownicy są informowani o ich rezultatach (częściej w firmach o strategii proinnowacyjnej – 44,8%). Można odnieść wrażenie, że badania te prowadzone są jedynie *pro forma*, a ich wyniki pozostają tajemnicą kadry zarządzającej. Pogląd taki nie jest jednak w pełni uprawniony, bowiem choć komunikacja z pracownikami pozostawia jeszcze wiele do życzenia, to wnioski płynące z badań satysfakcji są wykorzystywane w ponad połowie ankietowanych spółek (56,1%) do usprawnienia praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

### System komunikacji i informacji a kultura organizacyjna

Skuteczna realizacja celów strategicznych przy jednoczesnym, coraz szerszym włączeniu pracowników w procesy decyzyjne będzie możliwa wówczas, gdy zostanie wsparta wartościami i postawami promowanymi przez kulturę organizacyjną. Efektywność funkcjonowania firmy w znacznym stopniu zależy od stopnia zaawansowania procesu przebudowy kultury w kierunku proinnowacyjnej. Poszczególne etapy tej przemiany ukazano w tabeli 1. Promując wśród pracowników wartości dążenia do samorozwoju, kreatywności, otwartości na zmiany, współpracy i dzielenia się wiedzą, kultura wywiera przemożny wpływ na wzrost zaangażowania (*involvement*) w pracę i w firmę oraz w wypracowywanie rozwiązań nowatorskich i unikalnych. Odejście od dotychczasowych wartości i mechanizmów zarządzania może wzbudzać wśród pracowników lęk, zwłaszcza w kręgu kulturowym cechującym się niską tolerancją niepewności, jak to ma miejsce w Polsce [Hofstede, 2000]. Pracodawcy – zwłaszcza skoncentrowani na rozwiązaniach proinnowacyjnych – będąc świadomymi tych ograniczeń, często inwestują w rozwój otwartości pracowników na przemiany zachodzące zarówno w samej firmie, jak i jej otoczeniu. Z pozyskanych w trakcie badań IPiSS danych wynika, że ponad 84,7% spółek prowadzi szkolenia z tego zakresu. Podobnie jak w przypadku innych opisanych wcześniej zagadnień, także tym razem odsetek ten był wyższy w grupie firm stosujących strategię proinnowacyjną i wynosił 91,3%.

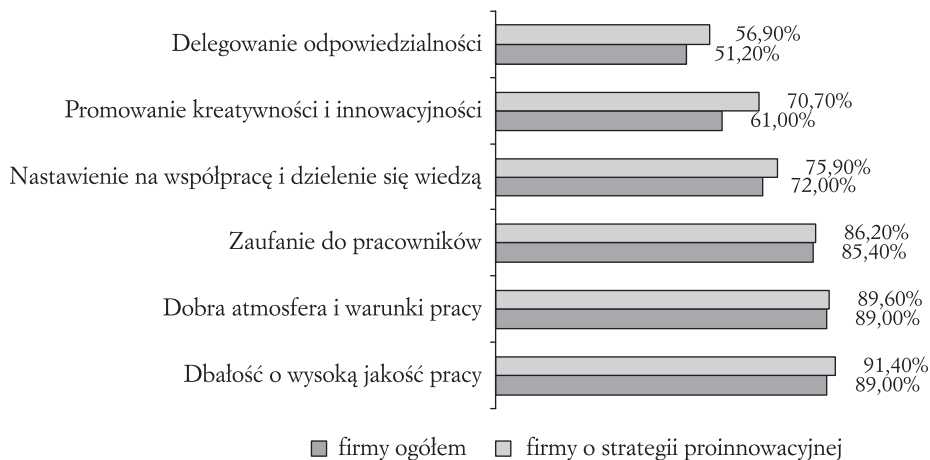
Analizując cechy kultur badanych organizacji, można odnieść wrażenie, że proces ich przebudowy został zainicjowany. Jednak od celu, jakim jest ukształtowanie kultury innowacyjnej, dzieli je jeszcze pewien dystans. W spółkach giełdowych wartości fundamentalne z punktu widzenia rozwoju innowacyjności, takie jak promowanie kreatywności, delegowanie odpowiedzialności czy też dzielenie się wiedzą, znalazły się na dalszych pozycjach w całej hierarchii (wykres 6).

Tabela 1. „Ewolucja” kultury organizacyjnej

Obszar	Etap rozwoju kultury organizacyjnej		
	Stopień podstawowy	Stopień zaawansowany	Kultura innowacyjna
Zarządzanie	Zhierarchizowany system nakazów i kontroli	Współpraca w obrębie departamentów	Samozarządzające się zespoły
System informacji	Transakcyjny i scentralizowany	Integracja w obrębie firmy	Uczenie się
Działania	Ukierunkowane na obniżanie kosztów i zmniejszenie ryzyka	Koncentrujące się na wzroście produktywności	Ukierunkowane na wzrost współdziałania
Nastawienie na klienta	Koncentracja na produkcje	Istnieje podział na segmenty, ale nadal działania ukierunkowane są na produkt	Indywidualne potrzeby i wartości klientów
Strategia	Nastawiona na wzrost	Nastawiona na wzrost i efekty	Innowacyjna

Źródło: opracowanie na podstawie: Angel, 2006

Wykres 6. Główne cechy kultury badanych organizacji



Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość szefów działu ZZL w badanych firmach deklarowała, iż w ich organizacjach tworzy się atmosferę do dzielenia się wiedzą (73,2% wśród wszystkich firm oraz 75,9% w grupie realizującej strategię innowacyjną). W niektórych firmach pracowników zachęca się do przekazywania swoich doświadczeń innym poprzez stosowanie specjalnych nagród. Mogą na nie liczyć pracownicy 43,9% badanych spółek giełdowych,



w tym co drugiej (51,7%) firmy spośród tych, które posiadają strategię proinnowacyjną. Dane powyższe świadczą o niepełnym i niewystarczającym w dobie GOW wykorzystaniu potencjału drzemącego w zasobach ludzkich. Rozwój poszczególnych jednostek bez następującego po nim procesu przekazywania wiedzy innym pracownikom firmy nie może przyczynić się do szybkiego wzrostu innowacyjności całej organizacji. Brak mechanizmów zarządzania informacją i wiedzą staje się szczególnie niebezpieczny w sytuacji, gdy pracownicy posiadający najszersze kompetencje odchodzą z organizacji. Zapelnienie powstałej po nich luki może być niezwykle trudne, jeśli nie niemożliwe. Ponadto te z zatrudnionych w firmie osób, które wykazują znaczne zaangażowanie, zwykle nie mogą liczyć na jakiegokolwiek wsparcie ze strony organizacji w godzeniu życia zawodowego i osobistego. Ponad trzy czwarte spółek giełdowych (w tym 72,4% posiadających strategię innowacyjną) nie stosuje bowiem żadnych programów z zakresu W-LB (*Work-Life Balance*).

## Uwagi końcowe

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można sformułować wniosek, iż zarządy funkcjonujących w Polsce spółek giełdowych dostrzegają potrzebę głębokich przemian, które powinny dokonać się w najbliższym czasie w ich organizacjach. Podejmują już także próby przebudowy struktur i kultur organizacyjnych w kierunku umożliwiającej realizację strategii innowacyjnej. Wydaje się jednak, że część obserwowanych zmian nie jest jeszcze dobrze umocowana w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Odnosi się wrażenie, że mają one raczej charakter powierzchowny, zaś wspierające je systemy informacji i komunikacji działają niewystarczająco sprawnie. Należy jednak podkreślić, że organizacje, które już podjęły się realizacji strategii proinnowacyjnej, przeprowadziły bardziej pogłębione zmiany, co pozwala przypuszczać, że jest to proces trwały i przyniesie wymierne efekty w najbliższych latach.

## Literatura

- Angel R. (2006), *Putting an innovation culture into practice*, „Ivey Business Journal”, January/February.
- Borkowska S. (2007), *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Conger J.A., Lawler E. (2002), *Individual director evaluations. The next step in boardroom effectiveness*, „Ivey Business Journal”, May/June.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Konrad A.M. (2006), *Engaging employees through high-involvement work practices*, „Ivey Business Journal”, March/April.

Koźmiński A.K. (2001), *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności* [w:] Kotowicz-Jawor J. (red.), *VII Kongres ekonomistów polskich. Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, t. IV, PTE, Warszawa.

Mako C., Illesy M., Csizmadia P., Kirov V., Galev T. (2008), *Changes in work in transformation economies*, WORKS Project, [www.worksproject.be].

---

Anna Jawor-Joniewicz – magister socjologii, pracownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, kierownik biura konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Specjalizuje się w problematyce kultury organizacyjnej i motywowania. Autorka artykułów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Przygotowuje pracę doktorską „Spójność systemów motywacyjnych z kulturami organizacji w Polsce”. Najważniejsze publikacje to: „Prorozwojowe instrumenty motywowania w małych i średnich przedsiębiorstwach” [w:] Borkowska S. (red.), „Motywować skutecznie”, IPiSS, 2004; „Oceny pracownicze” [w:] Juchnowicz M. (red.), „Wynagrodzenia w małych i średnich firmach”, IPiSS, 2005; „The Work and Social Policy In Poland – Diagnosis and Perspective Conference”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2004, nr 1s; „Panel Zarządzanie zmianą: znaczenie, strategii i trendy w 2003-2008”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2004, nr 3-4; „Dodatkowe świadczenia dla pracowników [w:] Juchnowicz M. (red.), „Wynagrodzenia w małych i średnich firmach”, IPiSS, 2005; „Rozwój personelu” [w:] Juchnowicz M. (red.), „Wynagrodzenia w małych i średnich firmach”, IPiSS, 2005; „Kulturowe uwarunkowania wzrostu zaangażowania pracowników w wysoko efektywnych systemach pracy” [w:] Borkowska S. (red.), „Systemy wysoce efektywnej pracy”, IPiSS, 2007.