

Arkadiusz SZMAL
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
arkadiusz.szmal@polsl.pl

PROJEKT RACJONALIZATORSKI JAKO ENDOGENICZNE ŹRÓDŁO INNOWACJI

Streszczenie: W artykule zajęto się projektami racjonalizatorskimi jako formą działalności innowacyjnej. Projekty racjonalizatorskie rozumiane jako innowacyjne inicjatywy przeanalizowano jako wartościowe, wewnętrzne źródło pochodzenia innowacji. Źródła endogeniczne innowacji to wszystkie wyniki prac własnego zaplecza technicznego i badawczego, kół jakości, kadry kierowniczej czy racjonalizatorów. Źródła wewnętrzne dotyczą przede wszystkim małych innowacji. Są to jednak źródła bardzo cenne a korzystanie z nich jest bardzo efektywne. Analizę empiryczną przeprowadzono jako pogłębione studium przypadku działającego systemu oceny projektów racjonalizatorskich wraz z kontekstem motywowania do określonych zachowań innowacyjnych. Realizując cel artykułu, którym była próba zbadania znaczenia projektów racjonalizatorskich jako źródła innowacji, dokonano analizy ukierunkowanej na przebieg procesu pozyskania i oceny projektów racjonalizatorskich.

Słowa kluczowe: źródło innowacji, projekt racjonalizatorski, endogeniczna innowacja, własność intelektualna.

RATIONALIZATION PROJECT AS AN ENDOGENOUS SOURCE OF INNOVATION

Abstract: The paper concerns rationalization projects as the form of innovative operations. The rationalization projects perceived as innovative initiatives have been analysed as a valuable, internal source of innovation origin. Endogenous sources of innovation are all the results of works of own technical and research teams, quality associations, managerial staff or rationalizers. Internal sources concern first of all small innovations. However, these are very valuable sources and their utilization is very effective. Empirical analysis has been performed as an extended case study of a live system related to evaluation of rationalization project together with motivation context for specified innovative behaviours. Considering the paper objective, which is an attempt to investigate the

meaning of rationalization projects as a source of innovation, one has performed an analysis oriented at process of winning and evaluating rationalization.

Keywords: innovation source, rationalization project, endogenous innovation, intellectual property.

1. Wprowadzanie

Innowacja stała się symbolem nowoczesnej gospodarki i przedsiębiorstw w niej funkcjonujących. Umiejętność prowadzenia procesów innowacyjnych zaś kluczową kompetencją skutecznego menedżera. W innowacjach upatruje się głównego czynnika budowania przewag konkurencyjnych i radzenia sobie z dynamicznie narastającymi zmianami warunków funkcjonowania na globalizującym się rynku na co wskazują opracowania literaturowe (Stachowicz, Krannich, Kordel, 2015, s. 229-237). Widoczna jest duża determinacja zarządów przedsiębiorstw w dążeniu do wykorzystania innowacji w modelach biznesu (Knop, Brzóska, 2016, s. 213-232). Nie jest to proces łatwy stąd występują częste kryzysy w procesie innowacyjnym. Mimo to przedsiębiorstwa prowadzą szeroką działalność innowacyjną, która obarczona jest różnym poziomem ryzyka. Innowacje są tak istotnym narzędziem w rękach przedsiębiorców, że ciągle poszukuje się odpowiedzi jakie jest ich zasadnicze źródło. W artykule zajęto się projektami racjonalizatorskimi – innowacyjnymi inicjatywami jako wartościowym, wewnętrznym źródłem ich pochodzenia. Źródła endogeniczne to wszystkie wyniki prac zaplecza inżynierskiego i badawczego, kół jakości, kadry kierowniczej czy racjonalizatorów. Źródła wewnętrzne dotyczą przede wszystkim małych innowacji. Są to jednak źródła bardzo cenne a korzystanie z nich efektywne. Płynące korzyści są wielopoziomowe i często mają synergiczny charakter. Mają one także dużą wartość motywacyjną dając możliwość rozwoju indywidualnego wielu ludzi. W przeprowadzonych badaniach oceniono wniosek racjonalizatorski jako narzędzie identyfikacji gospodarczo ciekawych pomysłów i pobudzania kreatywności. Dokonano analizy systemu zarządzania inicjatywami innowacyjnymi jako komponentu działalności innowacyjnej podmiotów rynkowych.

2. Działalności innowacyjna – wybrane problemy

Działalność innowacyjna jest całokształtem działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które w zamiarze prowadzą do wdrożenia innowacji. Część z tych działań mają charakter innowacyjny, inne zaś nie są nowością, są za to potrzebne do wdrożenia innowacji. Działalność innowacyjna dotyczy również działalności badawczo-

rozwojową (B+R), ale nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji (Podręcznik OSLO..., 2008, s. 117). Literatura podkreśla złożoność procesu identyfikacji i ochrony oraz licznych uwarunkowań prawnych towarzyszących korzystaniu z dóbr niematerialnych w działalności gospodarczej (Stec, 2017, s. 42-45). Szybka i właściwa ocena możliwości wdrożenia projektu (Trzmielak, 2013, s. 231-236) staje się ważnym czynnikiem wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwach (Cieślik, 2006, s. 338-342).

Na działalność innowacyjną ma wpływ wiele czynników w tym gotowość do dzielenia się wiedzą (Ryszko, 2016, s. 17-23) czy zdolności do asymilacji wiedzy (Szmal, 2011, s. 291-304). Przedsiębiorstwa prowadzą wyraźnie zdefiniowane projekty innowacyjne, tworząc i wprowadzając nowy produkt, bądź dokonują ciągłych udoskonaleń w swoich produktach czy procesach. Obie grupy podmiotów można uznać za innowacyjne bowiem innowacja może polegać na wdrożeniu jednej znaczącej zmiany albo serii mniejszych, przyrostowych zmian, które w całości stanowią zmianę znaczącą. Przedsiębiorstwa sięgają po narzędzia pozwalające skutecznie rozwijać potrzebne technologie. Podejście właściwe dla Technology roadmapping umożliwia efektywne planowanie rozwoju technicznego przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym (Albright, Kappel, 2003, p. 31-40). Zastosowanie tego narzędzia pozwala przedsiębiorstwu efektywniej przydzielać zasoby wymagane do rozwijania ich potencjału technicznego oraz opracowywania i wprowadzania nowych produktów. W literaturze przedstawiono doświadczenia z wykorzystaniem tych narzędzi (Buczacki, Santarek, 2016, s. 7-18). Źródłem pomysłów na nowe produkty poszukuje się wśród klientów, naukowców, konkurentów, kadry inżynierskiej czy instytucji otoczenia biznesu. Stosowane są audyty technologiczne czy innowacyjne z nadzieją, że będą w stanie ukierunkować rozwój technologiczny (Szmal, 2010, s. 437-447). Zgodnie z koncepcją marketingową, bazowym punktem uruchamiającym poszukiwania pomysłów na nowy produkt są wymagania i potrzeby nabywców. Źródłem najlepszych pomysłów może być inżynieria wsteczna. Przedsiębiorstwa wiele dowiadują się o działaniach swoich konkurentów od dystrybutorów. Pomysł na nowe produkty mogą pochodzić również z innych źródeł – od wynalazców, rzeczników patentowych, laboratoriów badawczych, konsultantów przemysłowych, firm prowadzących badania marketingowe, agencji reklamowych, publikacji branżowych czy brokerów wiedzy. Literatura wskazuje na istotne znaczenie przedsiębiorczości i twórczości technologicznej jako elementu przedsiębiorczych zachowań organizacji (Kordel, Machnik-Słomka, Krannich, 2016, s. 37-48). Ma to swoje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej będącej swoistym katalizatorem zmian rozwojowych (Brzóška, Krannich, 2016, s. 61-70).

Wyraźnym trendem w kształtowaniu działalności innowacyjnej są próby włączania klienta w kreowanie innowacyjnych rozwiązań (Matusek, 2015, s. 5-11). Działalność innowacyjna jest uzależniona od wielu czynników, których próby określenia podejmuje wielu naukowców. Dzięki temu powstało wiele modeli uwarunkowań, o selektywnym podejściu do zagadnienia. Przykładowo w modelu uwarunkowań innowacyjności Davida W. Birchalla i Malcolma

S. Armstronga wymieniono cztery obszary, które wpływają na działalność innowacyjną (Niedzielski, Markiewicz, Rychlik, Rzewuski, 2007, s. 33):

- środowisko zewnętrzne,
- środowisko wewnętrzne,
- proces innowacyjny,
- zarządzanie rozwojem.

Źródła innowacji możemy podzielić na: wewnętrzne istniejące w samej firmie lub w grupie współpracujących firm i zewnętrzne, egzystujące poza strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Można przyjąć kryterium źródła innowacji także ze względu na ich miejsce powstawania, dzieląc je na; egzogeniczne – otwarte i endogeniczne – zamknięte. Artykuł koncentruje się na źródłach endogeniczne. Są to wszystkie wyniki prac własnego zaplecza technicznego i badawczego, kół jakości, kadry kierowniczej czy racjonalizatorów (Badowska, 2012). Źródła wewnętrzne dotyczą przede wszystkim małych innowacji. Są to natomiast źródła najcenniejsze a korzystanie z nich bardzo cenne. Płynące korzyści są wielopoziomowe i mają charakter kumulatywny, gdyż kumulacja nawet drobnych usprawnień daje efekt synergii. Mają one także dużą wartość motywacyjną dając możliwość rozwoju indywidualnego wielu ludzi w ich zamierzonym działaniu.

Dokonany przegląd literatury wskazuje na zainteresowanie naukowców działalnością innowacyjną. Podejmowane są prace charakteryzujące czym powinna być działalność innowacyjna, jakie są wobec niej oczekiwania czy wreszcie jakie czynniki ją warunkują. W badaniach zauważalne jest zainteresowanie wewnętrznymi źródłami innowacji i metodami jak najlepszego ich wykorzystania. Luką badawczą w tym zakresie jest skromne zainteresowanie projektami racjonalizatorskimi będącymi efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Skutkiem działalności innowacyjnej są często dobra intelektualne. Obok wynalazków, wzorów użytkowych czy przemysłowych i topografii układów scalonych – są:

- Projekty racjonalizatorskie zgłaszane przez pracowników organizacji.
- Ulepszenia dotychczasowych rozwiązań – niestanowiące wynalazków, wzorów przemysłowych, wzorów użytkowych, lub topografii układów scalonych – zastosowanej technologii, jakości wyrobów i usług, organizacji samej produkcji, istniejących warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

Zasadniczo przyjmuje się, że racjonalizacja polega na realizacji stosunkowo drobnych zmian i usprawnień w złożonej produkcji. Projekt racjonalizatorski często nazywany jest także wnioskiem racjonalizatorskim z uwagi na podkreślenie nowości rozwiązania. Wniosek zazwyczaj nie mieści się w kategorii innowacji przełomowej ale może być jej fundamentem.

3. Projekt racjonalizatorski jako element działalności innowacyjnej

W rozumieniu Ustawy prawo własności przemysłowej przedsiębiorca może uznać za projekt racjonalizatorski, każde rozwiązanie nadające się do wykorzystania, niebędące wynalazkiem podlegającym opatentowaniu, wzorem użytkowym, wzorem przemysłowym lub topografią układu scalonego.

W teorii prawa wynalazczego koncepcja rozwiązania odnosi się do dwóch najważniejszych aspektów projektu wynalazczego (Szewc, 2007, s. 122):

- podmiotowym (uznaniowy), który jest utożsamiony z elementem twórczego charakteru projektu – rozwiązanie ma charakter projektu, jest wytworem ludzkiego intelektu. Stąd projektami wynalazczymi nie są:
 - odkrycia zjawisk i procesów zachodzących w przyrodzie lub społeczeństwie,
 - odkrycia praw rządzących tymi zjawiskami,
 - rezultaty prac *stricte* manualnych.

Chodzi tutaj o wymóg twórczości umysłowej. Jest on w pełni spełniony, gdy projekt jest rezultatem pracy intelektualnej twórcy projektu. Nie jest natomiast spełniony, jeżeli rozwiązanie wynikało w gotowej postaci, np. z cudzej dokumentacji rozruchowo-technicznej albo, jeżeli wprost powieliła ono sposoby działania przyrody, czy natury. Nie eliminuje to twórczej inspiracji cudzymi pomysłami ani korzystania z obserwacji przyrodniczych w procesie rozwiązywania problemów. Może nim być obcy pomysł, zmodyfikowany na potrzeby przystosowania go do warunków technicznych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa, ale tylko w zakresie tej modyfikacji;

- przedmiotowym – wymóg rozwiązania obejmuje kwestie związane z kompletnością projektu wynalazczego. Projekty racjonalizatorskie, służą przede wszystkim celom praktycznym. Ich zadaniem jest zaspokajanie określonej potrzeby, np. zwiększania efektywności i wydajności procesów, ograniczenia nakładów, poprawy warunków bezpieczeństwa pracy itp. O projekcie racjonalizatorskim mówimy, gdy zaproponowany przez niego pomysł wskazuje wszystkie środki i elementy niezbędne do osiągnięcia tego celu. Jego wykorzystanie, pozwala ten cel osiągnąć bez potrzeby podejmowania dalszych prac przystosowawczych, twórczych, czy adaptacyjnych. Stąd sformułowania problemu, diagnoza pewnej potrzeby czy wstępnej koncepcji rozwiązania bez jakichkolwiek wyników twórczości intelektualnej, które nie zawierają pełnej, szczegółowej instrukcji skutecznego postępowania nie jest projektem racjonalizatorskim.

Projekt wynalazczy, jako rozwiązanie pewnego problemu, musi być pełny, w tym znaczeniu, że musi zawierać pełną drogę postępowania. Taka droga-technika postępowania może przyjąć formę instrukcji postępowania, instrukcja pracy, One Point Lesson czy Standard

Operation Process. W przypadku projektów organizacyjnych obowiązuje pełny opis struktury pozwalający na osiągnięcie celu projektu. Przedmiotem projektu racjonalizatorskiego, w odmiennosci do wzorów użytkowych i wynalazków, nie jest rozwiązanie techniczne, a „każde” inne, niezależnie od tego, co stanowi jego treść, czyli czego ono dokładnie dotyczy. O tym, bowiem, co przesądza, że w danym przedsiębiorstwie projekt będzie projektem racjonalizatorskim, decyduje wyłącznie i w pełni suwerennie przedsiębiorca (Ustawa z dnia 30 czerwca 2000...).

Generalnie projektem racjonalizatorskim jest dowolne, co do sposobu rozwiązanie, dowolnego, co do swego charakteru problemu. Jednak najczęściej spotykane są rozwiązania o charakterze (Szewc, 2007, s. 125):

1. technicznym. Są rodzajowo zgodny z wynalazkami i wzorami użytkowymi. Opierają się na rozwiązaniu konkretnego problemu za pomocą środków technicznych. Za rozwiązania takie uznaje się wszelkie metody fizyko-chemicznego oddziaływania na materię, wytwory materialne będące wynikiem zastosowania takiej metody lub służące uzyskaniu efektu oddziaływania na materię.

Najogólniej rozwiązanie o charakterze technicznym dotyczy:

- rozwiązań w dziedzinie sposobów postępowania np.: sposoby wytwarzania, sposoby pomiarów i kontroli, procesy technologiczne, itd.,
- rozwiązań w obszarze konstrukcji np. urządzenia, elementy konstrukcyjne będące częścią całości, elementy budowlane, budowle, układy elektryczne, pneumatyczne, hydrauliczne itd. (Nisztuk, 2010, s. 14).

2. organizacyjnym. Prawnie stanowi, iż projektem racjonalizatorskim należy określić rozwiązanie, które posiada charakter organizacyjny. Wyjaśniając, że za rozwiązanie o charakterze organizacyjnym uznaje się rozwiązanie dotyczące organizacji pracy w zakresie stanowisk pracy albo przepływu materiałów i wyrobów w procesie wytwarzania wyrobów oraz świadczenia usług materialnych i ich obsługi, jeżeli umożliwiają one zwiększenie wydajności pracy lub pełniejsze wykorzystanie środków pracy bądź też przynoszą efekty w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy lub ochrony środowiska (Ustawa Prawo własności przemysłowej). Definicja ta ma charakter czysto formalny. Rozwiązaniami, które przybierają charakter organizacyjny nie są wszystkie rozwiązania, które należałoby uznać za „organizacyjne” w świetle terminologii nauki o organizacji, czy choćby w świetle znaczenia tego terminu, ale to, co spełnia ustawowe, dość w gruncie rzeczy ograniczone kryteria. Niemniej jednak projekt racjonalizatorski o charakterze organizacyjnym włącza:

- człowieka – podmiot świadczący pracę,
- środki pracy – materiały pomocnicze, jak np. energia, maszyny i urządzenia, budowle itd.,
- przedmiot pracy – surowce i półfabrykaty;

3. techniczno-organizacyjnym. Stanowi ono konsolidację rozwiązań technicznych i organizacyjnych z wyraźną przewagą elementów technicznych. Warunkiem uznania kolektywu określonych elementów technicznych i organizacyjnych za projekt racjonalizatorski o charakterze techniczno-organizacyjnym jest wykluczenie przypadkowości dobranych pomysłów: jednego o charakterze technicznym, drugiego o charakterze organizacyjnym.

Przykłady projektów o charakterze techniczno-organizacyjnym dotyczą:

- maszyn, urządzeń i wyrobów,
 - sposobów produkcji,
 - rodzajów pomiaru i kontroli,
 - ulepszeń lub uzupełnień maszyn, urządzeń i wyrobów, sposobów wytwarzania oraz sposobów pomiaru i kontroli (Ustawa z dnia 30 czerwca 2000...).
4. organizacyjno-technicznym. Są one przeciwieństwem do projektów techniczno-organizacyjnych. Definiowane są zasadniczo, jako projekty o charakterze organizacyjnym, jednak z opisem technicznym. Klasycznym przykładem takiego projektu może być rozwiązanie z zakresu informatycznych systemów zarządzania.

Zasadniczą cechą wszystkich projektów wynalazczych jest ich praktyczność do wykorzystania.

4. Analiza empiryczna

Analizę empiryczną przeprowadzono jako pogłębione studium przypadku działającego systemu oceny projektów racjonalizatorskich wraz z kontekstem motywowania do określonych zachowań innowacyjnych. Zważywszy na cel artykułu, którym jest próba zbadania znaczenia projektów racjonalizatorskich, jako źródła innowacji dokonano analizy ukierunkowanej na treść i przebieg procesu pozyskania i weryfikacji projektów racjonalizatorskich. W szczególności, czy proces ten dostarcza wartościowych rozwiązań, które są chronione i ekonomicznie eksploatowane. Badania trwały sześć miesięcy. Zakresem podmiotowym badań objęto przedsiębiorstwo branży motoryzacyjnej konkurującego na rynku globalnym. Dla ukierunkowania analizy jakościowej sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy projekty racjonalizatorskie są wartościowym źródłem innowacji?
2. Czy system oceny projektów racjonalizatorskich motywuje do działań innowacyjnych?

W przeprowadzonych badaniach jakościowych ustalono, że dla przedsiębiorstwa jest to mało inwestycyjny proces a w rezultacie którego, można zaoszczędzić zasoby zaangażowane w proces wytwórczy, a w konsekwencji uatrakcyjnić cenę produktu. Dla pracownika innowacyjność może być dodatkowym źródłem dochodu, a ponad to powoduje, że pracownik

może pokazać się jako osoba kreatywna, co jest ważnym aspektem na drodze awansu zawodowego. Przedsiębiorstwo uznało, że dla sprostania misji centrali konieczne jest opracowanie systemu pozwalającego prowadzić politykę innowacyjną zakładu pomimo trudności z dostępnością w Polsce do centrów wsparcia i rozwoju technologii. W realizację wieloletniej polityki budowania wartości dla organizacji wykorzystano narzędzie określane wnioskiem innowacyjny - racjonalizatorskim. Stał się on sposobem na wyrażanie pracowniczych spostrzeżeń ze środowiska pracy. Część wniosków nie zawiera pomysłów o zbyt dużej wartości, niemniej wartość niesie również ewaluacja systemu i chęć zaangażowania się w proces budowania strategii innowacyjnej. Programy innowacyjne promują wdrażanie nie tylko pomysłów z zakresu produkcji i techniki ale i strefy bezpieczeństwa pracy.

Składane wnioski analizowane są w dwóch grupach. Pierwsza odnosi się do dających się wyliczyć korzyściach, gdzie w sposób oczywisty można obliczyć wartość pomysłu, oszczędności czy inne efekty. Drugą grupę stanowią wnioski o niedającej się wyliczyć korzyści. Generalnie są to wnioski, które dotyczą sfery BHP czy problemów środowiskowych.

Program wniosków innowacyjnych traktowany jest jako możliwość ujawnienia własnych spostrzeżeń, które po pozytywnej ocenie przydatności mogą być źródłem znacznych dodatkowych dochodów dla ich autorów. Warto zauważyć, że praktyka naliczania wynagrodzenia za efekty wdrożenia projektu racjonalizatorskiego wskazywała na kwoty nawet do 30 000 złotych. Program nie wymaga złożenia kompletnych projektów. Zadaniem pracowników jest zrozumiale zapisanie pomysłu oraz prezentacja koncepcji rozwiązania. Jeśli zgłoszenie zostanie uznane za interesujące nad jego dalszym rozwojem pracować będą specjaliści wyznaczeni do jego realizacji. Idea programu polega na wychwytywaniu pomysłów, które wcale nie muszą być na początku doskonale czy dopracowane w kwestiach technicznych a przede wszystkim posiadające potencjał.

Fundamentem systemu opracowania i wdrażania wniosków jest regulamin. Przedsiębiorcy mogą przewidzieć przyjmowanie projektów racjonalizatorskich na warunkach określonych w ustalonym przez siebie regulaminie racjonalizacji. W regulaminie tym przedsiębiorca określa co najmniej jakie rozwiązania i przez kogo dokonane uznaje się w przedsiębiorstwie za projekty racjonalizatorskie, a także sposób załatwiania zgłoszonych projektów i zasady wynagradzania twórców tych projektów.

Postanowienia ogólne regulaminu w badanym podmiocie jasno formułują przestrzeń dla projektów racjonalizatorskich. Każdy zatrudniony pracownik ma prawo zgłaszania wniosków innowacyjnych, pozwalających na osiągnięcie efektów:

- oszczędnościowych,
- zwiększenia produkcji,
- poprawy jakości pracy,

- uruchomienia nowego wyrobu oraz produkcji nowych odmian wyrobów i wyrobów modernizowanych,
- w dziedzinie bhp, przepisów przeciwpożarowych, ochrony środowiska,
- organizacyjnych.

Przedsiębiorstwo dążąc do zachęcenia jak największej liczby pracowników do kreowania i zgłaszania pomysłów wdrożyło dwa główne programy inicjatyw pracowniczych. Koncepcje te mocno wpisały się w kulturę organizacyjną zakładu. Pierwszy z nich „Mam pomysł jak poprawić parametry pracy” ma dać efekt na polu sprawności, wydajności, jakości i ochrony środowiska. Postępowanie jest podobne jak w przypadku każdego innego wniosku innowacyjnego. Każdy dobry czy zły pomysł ma być początkiem kolejnych. Pracownik dzięki tej inicjatywie staje się mechanizmem olbrzymiego systemu innowacyjnego. Głównym sposobem zbierania pomysłów jest skrzynka pomysłów.

Druga z inicjatyw „Reaguję na wszelkie niezgodności” jest inicjatywą bardziej dynamiczną. Opiera się na monitoringu anomalii procesowych. Podobnie jak poprzednia inicjatywa określa swoje cele poprzez oszczędności. Narzędzie, jakim posługują się pracownicy zgłaszający nie jest wniosek a karteczka zwana TAGiem, czyli opisowa przywieszka, której jeden egzemplarz jest umieszczany w miejscu anomalii, a drugi zaś trafia do Działu WCM. W tym samym czasie odpowiedzialne za usprawnianie obszary, grupy reagowania czy prewencji, mogą bez większych problemów identyfikować problem natychmiast lub ustalając harmonogram prac przygotowany na zbliżający się przegląd maszyn.

Działalność innowacyjna w analizowanym wymiarze, rozpoczyna się od pracownika-pomysłodawcy, następnie wniosek trafia do kierownika zmiany, który zobowiązany jest złożyć wniosek w dziale WCM. Tu następuje jego rejestracja i od tego momentu liczony jest czas przebiegu procesu analizy wniosku, który nie przekracza trzech miesięcy. Dla tak postawionego rygoru zbudowano strukturę organizacyjną, która ma temu założeńi sprostać. W pierwszym etapie nad wnioskiem pracuje Podkomisja Innowacyjna, których pięć powołano w przedsiębiorstwie. Jeżeli wartości pomysłu przekroczy możliwości podkomisji w zakresie nagrodzenia, wniosek przesyłany jest do Komisji Wniosków Innowacyjnych. Jeżeli Komisja Wniosków Innowacyjnych oceni wniosek pozytywnie i dokona wyliczenia osiągniętych korzyści, wniosek ten zostaje przekazany do Prezesa Zarządu w celu ostatecznego zatwierdzenia. Po zatwierdzeniu przez Prezesa Zarządu, wniosek przesyłany jest do działu personalnego w celu wypłaty nagrody. W systemie określono także cztery drogi do wypłaty ekwiwalentu pieniężnego uzależnione od jego wysokości.

Pięć Podkomisji, 4-5 osobowych, pracuje na spotkaniach odbywających się raz w tygodniu. Z każdego posiedzenia komisji powstaje protokół. Komisja Innowacyjna ocenia wniosek pod każdym aspektem przydatności i decyduje czy wniosek jest wdrażany. Odbywa się to zawsze przy zachowaniu kworum 4/6. Ciało to spotyka się, co dwa tygodnie i pracuje nad wnioskami przekazanymi od podkomisji oraz wnioskami złożonymi bezpośrednio

z obszarów administracyjnych, rekomendując wnioski przekazywane do zarządu spółki. Przyjęty regulamin przewiduje postępowania odwoławcze.

Na potrzebę oszacowania wysokości premii opracowano system dedykowany zarówno do projektów gdzie nie można wprost wyliczyć korzyści z wniosku jak i projektów gdzie o wysokości premii decydują określone kwoty oszczędności. Zarówno pierwszy i drugi sposób naliczania premii jest oparty o wskaźniki, które jako główny mnożnik decydują o jej wysokości.

Zgodnie z regulaminem dotyczącym składania wniosków autor pozytywnie zatwierzonego do realizacji wniosku otrzymuje 30% przyznanej nagrody pieniężnej i dyplom uznania za zgłoszenie pomysłu, który będzie realizowany. Informacje na temat statusu wniosków są prezentowane na specjalnym portalu PUBLIC sieci wewnętrznej, gdzie dostęp ma każdy pracownik. Szczegóły każdego wniosku są wysyłane, jako monity do każdej z grup dozoru technicznego, aby mogły dystrybuować informacje.

5. Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule analiza empiryczna ukierunkowana była na określenie stopnia, w jakim działania podejmowane w ramach systemu projektów racjonalizatorskich są w stanie ujawnić i wdrożyć wartościowe rozwiązania. Jak wynika z badań system obsługi wniosków innowacyjnych ma na celu maksymalnie zbliżyć się do trudnych i znaczących problemów dla organizacji. Problemów, które mogą być rozwiązane dzięki eksploatacji zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa w obliczu ciągłych zmian. Prowadzenie działalności innowacyjnej z wykorzystaniem wniosku innowacyjnego pozwala w maksymalny sposób angażować zasoby wewnętrzne dla budowania wartości i wzmacniania przewagi konkurencyjnej.

Analizując skuteczność projektów racjonalizatorskich konieczne jest zaznaczenie ważności twórcy projektów. Pracownik techniczny czy członek zarządu pozostaje zawsze częścią kompleksowego projektu. Projektu, w którym jest właściwie wynagradzany i motywowany by proces się odradzał. Przegląd przykładów produkcyjnych i logistycznych dostarczył argumentów dla uznania wysokiej przydatności wniosku racjonalizatorskiego jako efektywnego narzędzia identyfikacji pomysłów, wykorzystywania kreatywności pracowników. Trzeba podkreślić, że przyjęta koncepcja działalności innowacyjnej w oparciu o inicjatywę innowacyjną na przykładzie badanego przedsiębiorstwa została zweryfikowana pozytywnie. Tylko efekt finansowy w jednym roku wyniósł blisko 4 mln Euro. Osiągnięcie takich efektów było możliwe ponieważ system zbudowano w oparciu o strategię firmy a działalność innowacyjna prowadzona jest z wykorzystaniem dedykowanych narzędzi. Towarzyszy temu wsparcie i zaangażowanie menadżerów wszystkich szczebli.

Bibliografia

1. Albright, R.E., Kappel, T.A. (2003). Roadmapping in the corporation. *Research Technology Management*, 42(2), 31-40.
2. Badowska, S. (2012). Źródła i inspiracje wprowadzania innowacji produktowych. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 2. Sopot: Uniwersytet Gdański.
3. Brzóska, J., Krannich, M. (2016). Organisational culture as a potential catalyst of change. In R. Borowiecki, M. Dziura (red.), *Dilemmas of restructuring of modern economy and enterprises. Theory – methods – practice*. Cracow University of Economics. Department of Economics and Organization of Enterprises, Foundation of the Cracow University of Economics. Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics.
4. Buczacki, A., Santarek, K. (2016) Technology roadmapping as a supporting tool for management of new product development processes in small and medium enterprises. *Problemy Eksploatacji*, 2.
5. Cieślak, J. (2006). *Przedsiębiorczość dla ambitnych*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
6. Knop, L., Brzóska, J. (2016). Rola innowacji w tworzeniu wartości przez modele biznesu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. *Organizacja i Zarządzanie*, 99.
7. Kordel, P., Machnik-Słomka, J., Krannich, M. (2016). Technology entrepreneurship, creativity and positive orientation as mechanisms of entrepreneurial behaviors in organizations. *Organization and Management Scientific Quarterly*, 3.
8. Matusek, M. (2015). Współtworzenie wartości z klientem – systematyczny przegląd literatury. *Przegląd Organizacji*, 10.
9. Niedzielski, P., Markiewicz, J., Rychlik, K., Rzewuski, T. (2007). *Innowacyjność w działaniu przedsiębiorstw*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, s. 12.
10. Nisztuk, H. (2010). *Mały Poradnik w Sprawach Wynalazczości i Racjonalizacji dla Przedsiębiorstw*. Lublin: Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji.
11. Podręcznik Oslo (2008). *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: OECD/Eurostat.
12. Ryszko, A. (2016). Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach a zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw. *Logistyka*, 5.
13. Stachowicz, J., Krannich, M., Kordel, P. (2015). Źródła zagrożeń strategicznych specyficznych dla przedsiębiorstw innowacyjnych wysokiej technologii. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. *Organizacja i Zarządzanie*, 80.
14. Stec, P. (red.) (2017). *Komercjalizacja wyników badań naukowych*. Wolters Kluwer.
15. Szewc, A. (2007). *Racjonalizacja w zakładzie pracy Poradnik dla racjonalizatorów i przedsiębiorców*. Warszawa: PARP.

16. Szmal, A. (2010). Audyt technologiczny i audyt innowacyjny jako narzędzie zarządzania technologiami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 53.*
17. Szmal, A. (2011). Dyfuzja innowacji jako zjawisko sieciowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 56.*
18. Trzmielak, D.M. (2013). *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
19. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej.*