

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FUNKCJA PERSONALNA JAKO SKŁADOWA PROINNOWACYJNEGO ŚRODOWISKA PRACY

Streszczenie: Tworzenie i wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach jest uwarunkowane posiadaniem odpowiedniego potencjału ludzkiego, ten zaś kształtowany jest w procesie realizacji funkcji personalnej. W artykule dokonano analizy sposobu, w jaki funkcja personalna może sprzyjać tworzeniu i wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwie. Posłużono się przy tym studiami literatury przedmiotu, własnymi przemyśleniami autorki oraz wynikami badań empirycznych. Badania te zostały przeprowadzone w 35 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska.

Słowa kluczowe: innowacyjność, potencjał ludzki, funkcja personalna.

1. Wstęp

W wieku XX nastąpił poważny postęp technologiczny i cywilizacyjny. Odkryto bardzo wiele nowych praw, pierwiastków, substancji, pojawiło się mnóstwo wynalazków ułatwiających człowiekowi życie. Wiele państw położyło nacisk na innowacje. Pojęcie to zaczęło pojawiać się w coraz większej liczbie planów i programów. Dla przykładu: w ramach Unii Europejskiej jeden z programów strukturalnych nazwano „Innowacyjna gospodarka”.

Innowacja jest rozumiana jako zmiana polegająca na udoskonaleniu (wymianie) istniejących wyrobów, metod wytwarzania, środków produkcji, narzędzi pracy i metod organizacji pracy. Zmiana ta łączy się z koniecznością przyswojenia – w sferach bezpośrednio ją kształtujących – części zasobów wiedzy technicznej, która prowadzi do wytworzenia nowych lub doskonalszych środków produkcji, wyrobów, metod wytwarzania i systemów organizacji w przedsiębiorstwie. Innowacją nazywa się każde celowe działanie prowadzące do zmiany dotychczasowego stanu obiektów i/lub relacji między nimi [Lichtarski 2007, s. 229-230].

Innowacje są niewątpliwie warunkiem koniecznym przetrwania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu przedsiębiorstw działających na rynku [OECD 2004, s. 14-15]. Warto zatem, by każda działająca na rynku firma „nastawiała się” na wprowadzanie innowacji.

Tworzenie i wdrażanie innowacji jest uwarunkowane licznymi czynnikami (szerzej zob. [Pichlak 2009, s. 321-322]). Wśród barier innowacyjności na uwagę zasługują te, na które mają bezpośredni wpływ osoby zarządzające przedsiębiorstwami, a mianowicie potencjał innowacyjny. Za główną składową tego potencjału należy uznać potencjał ludzki danej jednostki gospodarczej. Obejmuje on ogół cech i własności poszczególnych osób, stanowiących personel organizacji [Pocztowski 1993, s. 24]. Do cech i własności składających się na jakościowy aspekt potencjału ludzkiego zalicza się kompetencje (wiedzę, predyspozycje i umiejętności), a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne [Gableta 2003, s. 177].

Wprowadzanie nowych produktów i usług zależy w dużej mierze od umiejętności wykazywanych przez pracowników w procesie rozwiązywania problemów napotykanych w trakcie badań, produkcji, wdrażania i wprowadzania na rynek nowych produktów i usług. Rozwój tych umiejętności z kolei zależy nie tylko od jakości formalnej edukacji, ale także od środowiska pracy. Stworzenie odpowiedniego – proinnowacyjnego – środowiska pracy umożliwia pracownikom sprawne rozwiązywanie problemów oraz zachęca ich do skutecznego wykorzystania umiejętności w zakresie innowacji (por. [Arundel, Lorenz, Lundvall, Valeyre 2006, s. 3]). Przyjęto, że kształtowanie takiego środowiska pracy obejmuje podejmowanie odpowiednich działań w obszarze:

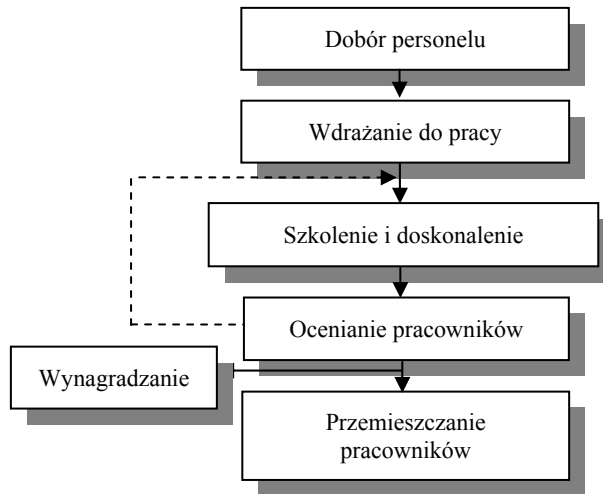
- funkcji personalnej,
- warunków pracy,
- kultury organizacyjnej.

Wskazane składowe proinnowacyjnego środowiska pracy należy kształtować kompleksowo, mając na uwadze istniejące między nimi powiązania (spójność).

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy sposobu, w jaki funkcja personalna może sprzyjać tworzeniu i wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwie. Rozważania teoretyczne poświęcone temu zagadnieniu – oparte na studiach literatury przedmiotu i własnych przemyśleniach autorki – skonfrontowano z wynikami badań empirycznych. Badania te zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety wśród pracowników 35 przedsiębiorstw Dolnego Śląska, a dotyczyły kształtowania w praktyce proinnowacyjnego środowiska pracy – w tym podejmowania odpowiednich działań w procesie realizacji poszczególnych elementów funkcji personalnej.

2. Funkcja personalna sprzyjająca innowacyjności – ujęcie instrumentalne

Funkcja personalna jest jedną z funkcji organicznie związanych z istnieniem każdej organizacji, odnoszącej się do tych działań, których podmiotem jest pracownik i jego sprawy. Rola tej funkcji zmieniała się w czasie. Dzisiaj – jak podkreśla się w literaturze dotyczącej zarządzania ludźmi – pożądane jest podejście komplekso-



Rys. 1. Składowe funkcje personalnej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gableta 2003, s. 49].

we, nakazujące spójne wykonywanie wszystkich składowych tej funkcji, tak jak to przedstawiono na rys. 1.

Podstawą generowania pomysłów i wprowadzania innowacji są kreatywni (twórczy) pracownicy. T. Proctor zauważa, że istnieje bezpośredni związek między myśleniem twórczym a skutecznością i wydajnością organizacji. Myślenie twórcze definiuje on jako „zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu formułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności” [Proctor 1998, s. 46]. Kreatywność każdej jednostki jest funkcją trzech komponentów: wiedzy, umiejętności twórczego myślenia i motywacji [Zarządzanie kreatywnością ... 2005, s. 122-125]. Zasadne jest zatem, by funkcja personalna we współczesnym przedsiębiorstwie była nastawiona na pozyskiwanie ludzi kreatywnych oraz pobudzanie ich kreatywności w kierunku wdrażania innowacji.

W przedsiębiorstwie nastawionym na wprowadzanie innowacji należy podejmować odpowiednie działania już na etapie doboru personelu. Należy zdefiniować odpowiedni profil kandydata do pracy, dotrzeć do właściwych osób i zastosować techniki selekcji, które pozwolą wyłonić najbardziej wartościowych potencjalnych pracowników.

Na wymienione wyżej komponenty kreatywności należy oddziaływać dodatnio poprzez odpowiednią realizację także pozostałych wskazanych na rys. 1 składowych funkcji personalnej. W tym miejscu warto podkreślić, że ważniejsza od motywacji zewnętrznej jest motywacja wewnętrzna. J. Kordziński stwierdza, że ten typ moty-

wacji jako „swoista siła wewnętrzna, tak naprawdę decyduje o tym, że to – co zostało pomyślane – z czasem staje się faktem” [Kordziński 2006, s. 13]. To z nią wiąże się możliwość zaspokojenia własnych potrzeb czy aspiracji. Jest ona wreszcie najsilniej uwarunkowana środowiskiem pracy.

Ze względu na źródło pochodzenia kandydatów do pracy można wyróżnić rekrutację zewnętrzną (z zewnętrznego rynku pracy) oraz rekrutację wewnętrzną (z osób zatrudnionych w organizacji). Oba wymienione rodzaje posiadają zarówno wady, jak i zalety [Pawlak 2003, s. 143, 149].

Z prakseologicznego punktu widzenia można wskazać na rozbieżności w ocenie, która z form rekrutacji jest bardziej korzystna. Z jednej strony rekrutacja wewnętrzna stymuluje rozwój nowych kompetencji u pracowników, a zatem wzrost ich potencjału; z drugiej jednak strony powoduje znaczne ograniczenie liczby kandydatów na dane stanowisko. Rekrutacja zewnętrzna umożliwia wprawdzie pozyskanie tzw. świeżej krwi – ludzi o nowych pomysłach i bardziej obiektywnym spojrzeniu na problemy występujące w organizacji, ale trzeba się tutaj liczyć z większymi kosztami. Zasadne jest zatem – w miarę możliwości – dotarcie do kandydatów z obu rynków pracy, co zwiększy prawdopodobieństwo zatrudnienia osoby o pożądanym kompetencjach.

Proces selekcji kandydatów do pracy powinien opierać się na identyfikacji ich potencjału twórczego. Ludzie kreatywni charakteryzują się następującymi cechami (opracowanie własne na podstawie [West 2000, s. 25-26; *Zarządzanie kreatywnością* ... 2005, s. 73]):

- bycie ekspertem w jednej lub dwu dziedzinach,
- wiara w siebie i orientacja na ryzyko,
- przedstawianie kilku rozwiązań problemu, udzielanie kilku odpowiedzi na zadane pytanie,
- rozwiązywanie problemów z wielu perspektyw, uwzględnianie wielu podejść i punktów widzenia,
- oryginalność, niekonwencjonalność, ale i realność rozwiązań,
- korzystanie z intuicji, przeczuć.

Wydaje się, że wskazane cechy można rozpoznać chociażby poprzez zastosowanie metody *assessment center* (szerzej zob. [Lipińska-Grobelny 2005, s. 102-112]).

Wielowymiarowa analiza problemu – charakterystyczna dla ludzi twórczych – jest niemożliwa bez posiadania wiedzy z wielu obszarów tematycznych. Jeśli tak, to w przedsiębiorstwie nastawionym na innowacje – w ramach procesu szkolenia i doskonalenia personelu – należy zagwarantować pracownikom swobodny dostęp do wiedzy oraz możliwość dzielenia się nią. Niezbędna staje się infrastruktura w postaci pomieszczeń z książkami czy dostęp do Internetu. Na uwagę zasługują także szkolenia rozwijające umiejętność rozwiązywania problemów poprzez wychodzenie poza utarte schematy myślowe. Są one oparte na technikach radzenia sobie z sytuacjach nietypowych oraz technikach twórczego myślenia.

Jednym z kryteriów oceny powinna być inicjatywa pracownika w zgłaszaniu pomysłów; także system awansowania powinien doceniać osoby kreatywne. Na uwagę zasługuje fakt, że innowacje są często wdrażane w formie projektów. Warto tym samym rozszerzyć ścieżki kariery o funkcje pełnione w zespole projektowym.

Wreszcie istotną kwestią jest odpowiednie wynagradzanie innowacyjności chociażby dzięki odpowiednio skonstruowanemu systemowi premiowania. Na przykład sukces w postaci innowacyjnego produktu warto powiązać z udziałem pracowników w zysku ze sprzedaży tego produktu; także część oszczędności uzyskanych dzięki pomysłowemu pracownikowi powinna trafić do jego kieszeni.

Szeroko rozumiane wynagradzanie obejmuje także gratyfikacje pozafinansowe. Istotne jest oficjalne wyrażanie uznania dla osób, których praca nie ogranicza się do wykonywania rutynowych obowiązków. Ważne jest także zapewnienie pracownikom możliwości osiągnięcia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Można tego dokonać poprzez zaoferowanie pracownikom elastycznej formy organizacji czasu pracy. Innym rozwiązaniem jest wyznaczenie w godzinach pracy czasu przeznaczonego na pielęgnowanie własnych zainteresowań. Warto zauważyć, że wydarzenia związane z realizacją *hobby* mogą stać się inspiracją do tworzenia innowacji na rzecz pracodawcy.

Powyższe – raczej postulatywne – ujęcie instrumentarium funkcji personalnej sprzyjającej innowacyjności skonfrontowano z wynikami badań empirycznych. Co interesujące, badania zostały przeprowadzone w 2009 r., który to został ogłoszony przez Komisję Europejską „Europejskim Rokiem Kreatywności i Innowacji”.

3. Praktyka kształtowania poszczególnych składowych funkcji personalnej

Jak wskazano we wstępie opracowania, respondentami byli pracownicy 35 przedsiębiorstw średnich i dużych, zlokalizowanych na Dolnym Śląsku – wszyscy z wykształceniem wyższym, zajmujący stanowiska specjalistyczne. Pytania postawione w kwestionariuszu ankiety odnosiły się do działań podejmowanych przez pracodawcę w kierunku kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy. Zbiorcze wyniki badań dotyczących funkcji personalnej przedstawiono w tab. 1. Zawarto tu odpowiedzi tylko na pytania zamknięte.

Respondenci wskazali, że głównym źródłem poszukiwania kandydatów do pracy jest rynek zewnętrzny. Jak podkreślono wcześniej, sprzyja to pozyskaniu „świeżej krwi”. Innym powodem jest po prostu brak odpowiednich kandydatów do pracy w obrębie grupy zatrudnionych.

Niestety najczęściej na etapie selekcji kandydatów do pracy nie stosuje się metod badających ich potencjał twórczy. Pracodawcy poszukują po prostu specjalistów do wykonywania ściśle określonych obowiązków. Zaskakujący jest fakt, iż przyznają to także osoby zatrudnione na stanowiskach, na których wymagana jest kreatywność. W puli respondentów, którzy udzielili takiej odpowiedzi, znalazł się chociażby

Tabela 1. Wyniki badań dotyczących stosowanego instrumentarium funkcji personalnej w kontekście sprzyjania innowacyjności przedsiębiorstw

Pytanie	Warianty odpowiedzi	Liczba odpowiedzi
Jakie jest główne źródło poszukiwania kandydatów do pracy u Twojego pracodawcy?	rynek zewnętrzny	22
	rynek wewnętrzny	13
	nie wiem	0
Czy w procesie selekcji na stanowiska (wg Twojego doświadczenia) pracy stosuje się metody badające potencjał twórczy kandydata?	tak	8
	nie	27
Czy czujesz, że masz swobodny dostęp do wiedzy?	tak	29
	nie	6
Czy przyjęty w Twoim miejscu pracy system wynagradzania (pensja, dodatki) jest nastawiony na pobudzanie kreatywności?	tak	11
	nie	24
Czy istnieją niematerialne (nierzeczowe, niepieniężne) sposoby motywowania do kreatywności?	tak	7
	nie	23
	nie wiem	5
Czy przy awansowaniu bierze się pod uwagę kreatywność pracownika?	tak	13
	nie	11
	nie wiem	11

Źródło: opracowanie własne.

pracownik działu badań i rozwoju czy też osoby zajmujące się rozwojem rynków zbytu.

Pracownicy analizowanych przedsiębiorstw zadeklarowali, że mają dostęp do wiedzy. Oferuje się im szkolenia branżowe w tradycyjnej formie, rzadziej e-learningowe. Mogą korzystać z Internetu, w tym z komunikatorów internetowych. Nikt z respondentów nie był jednak uczestnikiem szkoleń z myślenia twórczego. Pracodawcy nie tworzą także bibliotek zakładowych.

System wynagradzania finansowego w badanych przedsiębiorstwach został określony jako niemotywuujący do kreatywności. Nie jest nastawiony na przepływ wiedzy, promowanie współpracy. Brakuje także innych niematerialnych motywatorów, np. czasu wolnego na realizację *hobby*.

Mając na uwadze odpowiedzi uzyskane na pytania o wynagradzanie kreatywności, występuje pewna rozbieżność między nimi a opinią respondentów na temat systemu awansowania. Z badań wynika, że w procesie oceniania pod kątem awansu bierze się pod uwagę wkład pracownika w twórcze rozwiązywanie problemów. Chodzi tu jednak o wkład indywidualny.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najbardziej sprzyjające innowacyjności instrumentarium funkcji personalnej stosowane jest w przedsiębiorstwach dużych. Jeśli chodzi o branże, to dominuje tu bankowość i produkcja.

4. Zakończenie

Można postawić tezę, że nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem to „stawianie na innowacje” oraz rozwijanie innowacyjności. Przedsiębiorstwo nie może być innowacyjne, jeśli nie posiada pracowników o odpowiednim potencjale. W ramach tego potencjału na uwagę zasługuje kreatywność. Zasadne jest zatem pozyskiwanie osób kreatywnych oraz zachęcanie pracowników do wykorzystywania tej cechy potencjału na potrzeby pracodawcy. Dzieje się to w procesie realizacji funkcji personalnej, która – przy zastosowaniu odpowiedniego instrumentarium – może stać się częścią proinnowacyjnego środowiska pracy.

Innowacyjność polskich firm według statystyk GUS jest bardzo niska [http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm (dostęp: 07.07.2010)]. Ogólnie polskiej gospodarki nie uznaje się za innowacyjną. Aby spełnić założenia Strategii lizbońskiej, prywatne zakłady musiałyby zwiększyć nakłady na badania i rozwój aż siedmiokrotnie [Szultka 2010]. Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, istnieje także deficyt w zakresie kształtowania funkcji personalnej, tak aby stymulowała innowacyjność przedsiębiorstw.

W warstwie aplikacyjnej opracowania wskazano na działania, jakie należy podejmować w ramach funkcji personalnej w przedsiębiorstwie nastawionym na wprowadzanie innowacji. W kontekście powyższych rozważań należy po raz kolejny zaznaczyć, że funkcję personalną należy kształtować kompleksowo (spójnie), łącznie z pozostałymi składowymi proinnowacyjnego środowiska pracy. Pojawia się także potrzeba pogłębionych badań nad skutecznością poszczególnych instrumentów funkcji personalnej jako stymulatorów tworzenia i wdrażania innowacji.

Literatura

- Arundel A., Lorenz E., Lundvall B., Valeyre A., *Organizacja pracy i wydajności innowacyjnej*, DRUID, Aalborg 2006.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Kordziński J., *Wewnętrzna motywacja dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2006 nr 5.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Lipińska-Grobelska A., *Ośrodek oceny (Assessment Centre)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 3-4.
- OECD, *Centre for Educational Research and Innovation* 2004.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Pichlak M., *Bariery innowacyjności w kontekście sukcesu MSP*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Monografie Akademii Ekonomicznej w Krakowie, AE, Kraków 1993.

Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.

Szultka S., *Czy regionalne strategie innowacji zwiększą innowacyjność polskiej gospodarki?* www.rsi.org.pl/dane/download/crsizipg.pdf (dostęp: 03.02.2010).

West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Zarządzanie kreatywnością i innowacją, Seria: Rady ekspertów w zasięgu ręki, MT Biznes, Czarnów 2005.

http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm (dostęp: 07.07.2010).

PERSONNEL FUNCTION AS THE ELEMENT OF PROINNOVATIVE WORK ENVIRONMENT

Summary: Creation and implementation of innovations in the enterprise is conditioned by the presence of appropriate human potential formed in the process of the personnel function realization. In the article an analysis has been performed of how the personnel function can support the creation and implementation of innovations in the company. The author used the literature studies as well as own conclusions and the results of empirical research conducted in 35 companies in Lower Silesia.