

Aleksandra DEWICKA*

UNIKATOWE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW DETERMINANTĄ INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

W artykule poruszono problematykę unikatowych kompetencji pracowników jako determinant innowacyjności przedsiębiorstw. W części pierwszej omówiono problematykę innowacyjności przedsiębiorstw. W części drugiej poruszono problematykę inicjowania innowacyjności, omawiając teorię wiedzy, twórczości i kreatywności pracowników jako kluczowych elementów strategii innowacyjności i efektywności przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano wyniki badań ankietowych mających na celu ocenę satysfakcji pracowników z warunków pracy jako czynnika pobudzającego twórcze myśli. Ostatnim elementem artykułu jest podsumowanie zarządzania kompetencjami pracowników w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: innowacja, innowacyjność, wiedza, twórczość, kreatywność

1. WPROWADZENIE

W wyniku postępującej globalizacji oraz rosnących wymagań społeczeństwa przedsiębiorstwa w celu zapewnienia trwałego sukcesu rynkowego muszą zwiększać efektywność działań. W tym celu należy dążyć m.in. do osiągnięcia zdolności innowacyjnego myślenia, gwarantującego dynamiczne przekształcenie strategii, zasobów i kompetencji zgodnie z wymogami otoczenia [1].

Czynnikiem napędzającym konkurencyjność rynkową przedsiębiorstw są rozwiązania nowatorskie, wymagające wiedzy, pomysłowości, a także odpowiednich predyspozycji, które z uwagi na trwający kryzys ogólnoswiatowy są poddawane dużej próbie.

* Doktorantka Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, w niniejszym opracowaniu podjęto próbę ukazania czynników ludzkich wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę uzyskiwania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem unikatowych kompetencji [1].

2. INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

W innowacyjnym przedsiębiorstwie występują zdolności i motywacje do poszukiwania nowych rozwiązań, koncepcji i pomysłów mających na celu rozwijanie i polepszanie efektywności technologii i działań. Zwiększając swoją konkurencyjność, przedsiębiorstwa wpływają na stan gospodarki nie tylko krajowej, ale także europejskiej, a o konieczności wspierania tej postawy może świadczyć opracowanie takich strategii, jak Strategia Lizbońska 2000 i Europa 2020 z 2010 r.

Pod koniec lat 90. XX w. OECD spopularyzował pojęcie narodowego systemu innowacji, którego głównym założeniem było całościowe ujęcie przepływu wiedzy i informacji między podmiotami oddziałującymi na rozwój innowacji. Priorytetem NSI jest stworzenie sposobu popularyzacji wśród obywateli innowacji skierowanych na rozwój społeczny, ekonomiczny, a także technologiczny.

Unia Europejska co roku przygotowuje ranking innowacyjności krajów członkowskich Innovation Scoreboard; pozycję danego państwa ustala się na podstawie 24 czynników uwzględniających zasoby ludzkie, systemy nauki, a także wydatki firm i państw na badania i rozwój. W ramach rankingu występuje podział krajów na cztery grupy:

- liderzy innowacji,
- państwa doganiające liderów,
- umiarkowani innowatorzy,
- innowatorzy o skromnych wynikach.

Na podstawie oceny innowacyjności produkcji stwierdzono, że polskie przedsiębiorstwa należą do najmniej aktywnych wśród krajów członkowskich [4].

Analiza dokonana na podstawie odsetka firm wdrażających innowacje, udziału przychodów z nowych lub ulepszonych technologii oraz nakładów na działalność B+R wykazała brak mechanizmów stymulujących innowacyjność.

W 2012 r. w raporcie Hausnera i in. wykazano wiele wad istniejącego modelu rozwoju innowacyjności gospodarki, w którym strategiczne myśli rozwojowe zmieniają się w biurokratyczne procedury skoncentrowane na przechwytywaniu środków unijnych. Europejskie środki finansowe zamiast wspierać kreatywność, twórczość i stan wiedzy potencjalnych innowatorów stały się narzędziem koncentracji władzy urzędników [2].

Kluczowym zasobem przedsiębiorstw są ludzie o unikalnych kompetencjach, żywym umyśle, dążący do perfekcji w działaniach i zapewniający wzrost efektywności poprzez innowacyjność.

W celu inicjowania innowacyjności wielu pracodawców przyjęło strategię stworzenia warunków zarządzania kompetencjami przez wspieranie motywacji i samorealizacji pracowników oraz sprzyjanie ich twórczości i kreatywności.

3. INNICJOWANIE INNOWACYJNOŚCI

3.1. Innowacja i innowacyjność

Pojęcia „innowacja” i „innowacyjność” nie mają jednolitych, precyzyjnych i powszechnie stosowanych definicji. Według literatury przedmiotu termin „innowacja” pochodzi od łacińskiego słowa *innovare*, co oznacza „odnawiać”.

W 1912 r. Schumpeter pierwszy zdefiniował innowację jako „twórczą destrukcję” istniejącej równowagi gospodarczej, która stanowi podstawę postępu gospodarczego. Przez pojęcie innowacji rozumiał on podjęcie nowych działań w zakresie [3]:

- wprowadzenia do produkcji nowych wyrobów,
- doskonalenia dotychczasowych wyrobów,
- otwarcia nowych rynków zbytu,
- zastosowania nowego sposobu zakupów,
- zastosowania nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenia zmian w organizacji produkcji.

Innowacje są procesami wdrażania w gospodarce nowych technologii oraz organizacji i instytucji, które są ściśle związane z przedsiębiorczością. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się innowacje jako:

- rezultat – gdy dobra, usługi i pomysły są postrzegane przez odbiorcę jako nowe,
- proces obejmujący powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe, projektowe, produkcję oraz marketing.

Innowacja jest interakcyjna i multidyscyplinarna, co oznacza, że powstaje w wyniku wielu relacji społecznych, wśród których niezbędne jest utrzymanie właściwego poziomu nieformalnych powiązań oraz systemu powiązań instytucjonalnych. W tym celu niezbędne jest wspieranie postaw know-how przez wspieranie wykształcenia i przedsiębiorczości.

Innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej, ale aby mogła być wdrożona, wymaga uzyskania aprobaty społecznej z powodu kreatywnej destrukcji i zmian, jakie wprowadza w organizacjach i metodach zarządzania nimi (narusza tym samym tradycje produkcyjne i kulturowe) [1].

Innowacyjność jest zdolnością do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych pomysłów, wynalazków i koncepcji. Innowacje są utożsamiane z nowatorskimi ideami i myślami, które mają na celu przygotowanie i wprowadzenie do praktyki nowatorskiego rozwiązania [2].

Wśród czynników stymulujących innowacyjność przedsiębiorstw można wymienić:

- wyzwania ze strony konkurencji,
- troskę o jakość produktów i usług,
- efektywne metody pracy zespołowej,
- komunikację,
- poparcie kierownictwa.

Innowacyjne przedsiębiorstwa potrafią nieprzerwanie adaptować się do zmian otoczenia przez wykorzystywanie idei, pomysłów i zasobów ludzkich, a także przez wsparcie rozwoju wiedzy, twórczości oraz kreatywności pracowników.

3.2. Wiedza

Wiedza od czasów starożytnych znajdowała się w centrum zainteresowania epistemologii, a jako jeden z pierwszych zdefiniował ją Platon jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”.

Zgodnie z podejściem racjonalistycznym źródłem prawdziwej wiedzy nie są zmysłowe doświadczenia, lecz procesy zachodzące w umyśle człowieka; a zatem wiedza ma postać *a priori*, czyli dotyczy prawd uniwersalnych i absolutnych.

Według Arystotelesa wiedza ma postać *a posteriori*, a więc uzyskujemy ją w wyniku rozumowania indukcyjnego, którego źródłem jest doświadczenie zmysłowe.

Niezależnie od nurtów filozoficznych wiedzę przedstawiono jako [6]:

- efekt myślowego przetworzenia informacji,
- powiązanie informacji i ich zrozumienie,
- efekt doświadczenia i uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- potwierdzone przekonanie,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka.

Wiedza jest ogółem wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Budulcem wiedzy są dane i informacje, na podstawie których zostaje stworzona nowa wartość.

Dane są to niepoddane analizie i wyrwane z kontekstu fakty i liczby dotyczące wydarzeń lub zjawisk, a informacja jest zbiorem tych danych wzbogaconym o analizę lub uporządkowanym. O tworzeniu wiedzy można mówić wówczas, kiedy dokonuje się łączenia informacji stanowiących podstawę decyzji i działań.

Wiedza jest kompozycją doświadczeń, wartości, użytecznych informacji oraz fachowego podejścia, stwarzającego podstawy do oceny i przyswojenia nowych informacji i doświadczeń. Wiedza jest analizowana w różnych aspektach, jednak w odniesieniu do innowacyjności istotne jest rozróżnienie wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej [3].

Wiedza jawna jest wiedzą dostępną, którą można wyrazić za pomocą słów, liczb, a także która może być łatwo zakomunikowana i upowszechniona w postaci twardej, naukowych formuł, skodyfikowanych procedur i uniwersalnych zasad.

Wiedza ukryta jest trudno dostrzegalna, a zrazem głęboko zakorzeniona w indywidualnym działaniu jednostki, jej doświadczeniu, ideałach oraz wartościach i emocjach. Jest ponadto wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, w związku z czym trudno ją przekazać; dlatego też w celu jej ujawnienia przedsiębiorstwa rozpoczęły stosowanie takich technik, jak [6]:

- treningi relaksacyjne,
- treningi interpersonalne,
- treningi decyzyjne,
- warsztaty psychologiczne,
- burze mózgów, tzw. techniki twórczego myślenia,
- techniki kreowania inteligencji emocjonalnej,
- techniki kreowania potencjału intelektualnego.

W celu szerzenia innowacji niezbędna jest wiedza naukowa, definiowana jako ścisła, pewna i prawdziwa wiedza, która powinna się cechować: wysokim poziomem nasylenia teorią, dużą mocą objaśniającą i prognostyczną oraz znacznym stopniem samokrytycyzmu i samokontroli.

Tworzenie wiedzy naukowej charakteryzuje się: stosowaniem metod naukowych, dążeniem do wyjaśnienia zjawisk, formułowaniem pojęć ogólnych i praw uniwersalnych. Dzięki jej teoretycznemu charakterowi jest możliwe dotarcie do przyczyn zjawisk i rządzących nimi praw, nie zawsze podlegających obserwacji. Wiedza jest zasobem niematerialnym, kształtującym się w wyniku systematycznego rozwijania umiejętności i doświadczenia, gromadzenia danych, dostrzegania i wykorzystywania szans [9].

Zasoby wiedzy powinny być gromadzone przez przedsiębiorstwa i dostępne przez cały czas jej funkcjonowania; należy również pamiętać o konieczności ich kodyfikacji. Warunkiem powstawania innowacji opartych na wiedzy jest istnienie kreatywnych i chętnych do działania jednostek.

3.3. Kreatywność

Kreatywność jest zdolnością do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań, a także nowych koncepcji i idei. Kreatywność składa się z trzech komponentów, którymi są

wiedza, motywacja i umiejętność twórczego myślenia, które umożliwiają rozwój pomysłów w kontekście rozwiązywania problemów [3].

Kreatywność umożliwia odkrywcze myślenie, wiąże się z nią jednak wiele nieporozumień. Pierwszym nieporozumieniem związanym z kreatywnością jest przekonanie, że jest ona cechą osób nielicznych. Drugim nieporozumieniem jest przeświadczenie, że wysoka inteligencja idzie w parze z kreatywnością. Trzecim nieporozumieniem jest przeświadczenie, że kreatywność jest cechą ludzi młodych. Istotnie, w procesie twórczym oprócz wiedzy eksperckiej ważna jest również umiejętność chwilowego oderwania się od rzeczywistości, dlatego też, tworząc kreatywne zespoły, warto zadbać o równowagę między nowicjuszami a weteranami [3].

Według Forda kreatywność jest subiektywnie oceniana jako wartość i oryginalność działania jednostki lub grupy umieszczonej w specyficznym kontekście, a zatem zależy od kontekstu, w którym oferuje się nowe produkty, myśli i sposoby postępowania. Kreatywności nie można określić bezstronnie, dlatego też jej pomiarem powinni się zajmować eksperci.

Podstawowym miernikiem kreatywności jest potencjalna użyteczność i zewnętrzna manifestacja twórczych myśli i sposobów postępowania oraz procesów tworzenia. Kreatywność jest potężnym źródłem postępu i przedsiębiorczości, opartym na ludzkim doświadczeniu i oryginalności [5].

Kreatywność jest kojarzona ze zmianami, nonkonformizmem, pomysłowością oraz postępowaniem, który z kolei jest niezbędnym czynnikiem prawidłowego funkcjonowania organizacji nastawionych na zysk.

3.4. Twórczość

Twórczość to synteza intuicji, zdolności, percepcji i płynności rozumowania stymulowanego przez określone warunki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na wykorzystywanie daru tworzenia myśli i obrazów niekojarzących się z uprzednimi doznaniem. Twórcze nastawienie jest indywidualną cechą człowieka, przy czym znacznie ważniejsza od inteligencji jest racjonalna zdolność do kojarzenia idei [5].

Ludzie twórczy charakteryzują się m.in.:

- walorami intelektualnymi i artystycznymi,
- tendencją do poszukiwania i wyjaśniania skomplikowanych zjawisk,
- zainteresowaniem pracą i dążeniem do sukcesu,
- wytrwałością,
- niezależnością sądu i oceny,
- tolerancją wobec sytuacji dwuznacznych,
- potrzebą autonomii,
- wiarą w siebie,
- skłonnością do ryzyka.

Źródłem i współtwórcą nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie jest człowiek, ale żeby dar twórczości zaistniał w organizacji, niezbędne jest zapewnienie odpowiednich warunków:

- motywujących człowieka do podjęcia określonego działania,
- sprzyjających samorealizacji oraz dążeniu do swobody wyboru i działania,
- sprzyjających przynależności do grupy, gdzie wspólna praca wzajemnie dopinguje [8].

Przedsiębiorstwa nastawione na innowacje rozpoczęły procesy wspierania pozytywnych cech, zasobów wiedzy, motywacji, wysiłków i uzdolnień swoich pracowników, ale jak wynika z badań ankietowych przedstawionych w następnym punkcie, dotychczasowe postępowania organizacyjne nie zawsze są źródłem entuzjazmu pracowników.

4. WARUNKI WSPIERAJĄCE INNOWACJE. WYNIKI BADAŃ

Przedsiębiorstwo nastawione na innowacje powinno stworzyć pracownikowi takie warunki, aby mógł on swobodnie prezentować swoje myśli, pomysły i spostrzeżenia.

Na potrzeby artykułu stworzono autorską ankietę w celu zbadania satysfakcji pracowników z panujących w organizacjach warunków zachęcających do twórczej myśli ideowej.

Ankiecie poddano 184 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwie wielkopolskim. Ankietowani oceniali trzy obszary: warunki pracy, klimat organizacyjny oraz zagospodarowanie wolnego czasu.

W celu poszerzenia wiedzy, kreatywności i twórczości pracowników przedsiębiorstwa produkcyjne powinny spełnić odpowiednie wymagania i zapewnić:

- a) sprzyjające warunki pracy,
- b) klimat organizacyjny,
- c) zagospodarowanie czasu wolnego.

ad (a) Pomimo starań pracodawców i nakładów finansowych aż 60,87% ankietowanych negatywnie oceniło warunki pracy mające pobudzać ich do kreatywności i myśli twórczej. Szczególnie podkreślano wady w treści pracy, braki w materialnym środowisku pracy oraz znikome zapewnienie dostępu do urządzeń i struktur socjalnych.

ad (b) 59,24% ankietowanych negatywnie oceniło atmosferę w przedsiębiorstwie. Wśród wybranych aspektów kultury organizacyjnej najgorzej oceniono systemy wartości panujące w ankietowanych przedsiębiorstwach, w tym aż 25,54% ankietowanych zasugerowało że nie ma zaufania do swojego praco-

dawcy i woli zachować dla siebie swoje zasoby i walory intelektualne. 15,76% ankietowanych zadeklarowało, że ma swobodę wypowiedzenia się na temat treści procesów pracy.

ad (c) 28,80% ankietowanych wyraziło swoje zadowolenie z możliwości zagospodarowania czasu wolnego, jakie proponuje im przedsiębiorstwo, sponsorując karnety do ośrodków kultury i rekreacji.

Badani pracownicy negatywnie ocenili poziom motywacji do pracy i poczucie przynależności do grupy, a tylko 53% ankietowanych zadeklarowało swoje odczucie samorealizacji podczas wykonywania obowiązków zawodowych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań ankietowych, przedsiębiorstwa pomimo starań nie zapewniają pracownikom warunków sprzyjających myśli innowacyjnej. A to nie sprzyja zwiększaniu innowacyjności w przedsiębiorstwach opartych na unikatowych kompetencjach pracowników.

5. PODSUMOWANIE

Innowacja wynikająca z wiedzy, twórczości i kreatywności rodzi się ludzkich umysłach, a w organizacjach jest często zapisywana nie tylko w dokumentach i bazach danych, lecz także w normach i procedurach [6].

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach wykazano, że pracodawcy nie wspierają tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi kompetencji, twórczości, kreatywności i wiedzy swoich pracowników. Pracownicy nie otrzymują bodźców motywujących i nie mają uczucia samorealizacji, które są niezbędne do tworzenia kultury organizacyjnej nastawionej na gromadzenie zysków z innowacji [7].

Unikatowe kompetencje pracowników powinny być wspierane i gromadzone przez przedsiębiorstwa, a powstające myśli koncepcyjne wspierające konkurencyjność przedsiębiorstw powinny być kodyfikowane w celu ułatwienia dostępu do nich osobom potrzebującym.

Ograniczając zarządzanie kompetencjami pracowników, przedsiębiorstwa nigdy nie wdrożą pełnej strategii opartej na efektywności i innowacyjności.

LITERATURA

- [1] Bał-Woźniak T., Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne, PWE, Warszawa 2012.
- [2] Hausner J. i in., Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryftu, Kraków, raport Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej 2012.

- [3] Kłos Z., Innowacyjność i przedsiębiorczość innowacyjna, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012.
- [4] Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa, red. T. Wawak, Kraków, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [5] Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2010.
- [6] Martyniak Z., Metody organizacji i zarządzania, Kraków, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.
- [7] Perechuda K., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [8] Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007.
- [9] Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

UNIQUE SKILLS OF WORKERS AS DETERMINANTS OF BUSINESS INNOVATION

S u m m a r y

The article discusses the problems of unique employee competencies as determinants of initiating innovation at companies. The first part discusses the problems of enterprise innovation. The second part addresses the issue of initiating innovation, discussing theories of knowledge, inventiveness and creativity of employees, as key elements of the strategy of innovation and efficiency. The third chapter presents the results of a survey assessing employee satisfaction with the working conditions in order to encourage creative thinking. The last part of the article is a summary of management of employee skills in enterprises.

[HTTP://ZASZYTY.FEM.PUT.POZNAN.PL](http://zaszyty.fem.put.poznan.pl)