

Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej w organizacjach nowej gospodarki

Agata Borowska-Pietrzak*, Tomasz Kawka**

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, nowa gospodarka, organizacja oparta na wiedzy, innowacyjność narzędzi ZZL, system wynagrodzeń, system oceny pracowniczej

Keywords: human resources management, new economy, knowledge based organization, innovating tools of HRM, compensation system, appraisal system

Synopsis: Niniejszy artykuł opisuje nowe znacznie kryterium innowacyjności jako podstawy podejmowania decyzji personalnych w organizacjach nowej gospodarki. Tekst charakteryzuje w kontekście koncepcji Trzeciej Fali A. Tofflera współczesne podejście do zarządzania firmą, w której kluczową rolę zaczynają odgrywać pracownicy wiedzy. Kluczową tezą opracowania jest zatem stwierdzenie, iż aktualnie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez kapitał ludzki wymaga budowy narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które mają na celu wywoływanie postaw i zachowań proinnowacyjnych u pracowników. Najważniejsze narzędzia w tym zakresie to system wynagrodzeń i system oceny pracowniczej. Tekst kończy zarys projektu badawczego diagnozującego poziom i rodzaj wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wzrost innowacyjności organizacji.

Wstęp

Jednym z ważniejszych pytań współczesnego zarządzania jest pytanie o kierunek rozwoju funkcji personalnej w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarki napędzanej innowacyjnością i niepowtarzalnością rozwiązań biznesowych. W związku z tym, postawiono pytania dotyczące roli i znaczenia innowacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowych warunkach rzeczywistości gospodarczej dzisiejszych czasów.

Nowa gospodarka w rozumieniu, np. koncepcji trzeciej fali A. Tofflera [Toffler, 1997] to czas nadchodzących rewolucyjnych zmian i redefinicji filozofii zarządzania. Jest to era dynamicznego dostosowywania struktur organizacyjnych do burzliwie zmieniającego się otoczenia. Nowa gospodarka to czas definiowania nowego pojęcia pracy i pracownika, powstawania nowych rodzajów wysoko technologicznych branż. To czas, w którym przewagę konkurencyjną buduje się na unikatowej wiedzy pracownika. Takie zmiany opisują od nowa paradygmat modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak wziąć pod uwagę, iż czas zmian jest nieostry w zakresie prostej dychotomicznej typologii podziału. A przez to dość trudny do jednoznacznego zdefiniowania w przypadku, gdy organizacja wchodzi na ścieżkę rozwoju nowej gospodarki. Ważką dla teoretyków i praktyków zarządzania kwestią jest opisanie czynników wpływających na efektywność zarządzania ludźmi w nowych warunkach. Można zatem założyć, iż innowacyjność jako aktualny wymóg rozwoju całych organizacji, a z drugiej strony jedna z najbardziej pożądaných kompetencji pracowników wynikająca z wiedzy, stanowi główne źródło sukcesu w zarządzaniu firmą nowej gospodarki. Uwzględniając charakterystykę tych przedsiębiorstw, należy stwierdzić, iż innowacyjność jest jednym z fundamentalnych wymiarów opisujących te organizacje. To ona zapewnia firmie efektywne zastosowanie nowej, dotychczas nieurzeczywistnianej wiedzy pracowników w obszarach zarządzania organizacją [Begg i inni, 1997].

* Dr Agata Borowska-Pietrzak, Uniwersytet Gdański.

** Dr Tomasz Kawka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Odnosząc te rozważania do kapitału ludzkiego jako najistotniejszego czynnika firmy, głównym celem i zamierzeniem badawczym jest próba opisanego pojęcia innowacyjności jako kryterium porządkowania i podejmowania decyzji personalnych. Niniejszy tekst stanowi zbiór koncepcyjnych rozważań pozwalających na zbudowanie modelu badawczego weryfikującego założenie dotyczące istotności zachowań innowacyjnych w organizacjach nowej gospodarki. Głównym punktem odniesienia, kontekstem teoretycznym do przeprowadzenia poniższych rozważań, jest koncepcja kapitału ludzkiego. Dlatego uzasadniony został pogląd, iż innowacyjność organizacji jest pochodną podejścia do swoich obowiązków, zachowań w środowisku pracy, postaw i motywacji zatrudnionych pracowników w stosunku do otaczających ich warunków organizacyjnych [Wojtczuk-Turek, 2011; Matusiak, 2008]. Zarządzanie kapitałem ludzkim staje się więc narzędziem kształtującym wolumen pozyskanych i wdrożonych innowacji w organizacjach opartych na wiedzy.

Innowacyjność w nowych czasach

Zjawisko innowacji jest nierozłącznie związane z pojęciem zmiany, nowości, reformy czy też idei postrzeganej jako nową. Za innowacje uważa się najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym [Matusiak, 2008, s. 141]. Tak bardzo zróżnicowane i niesprecyzowane pojmowanie omawianego terminu wynika zarówno z niedługiej tradycji badań nad innowacjami, jak i odmienności ujęć teoretycznych. Innowacje należy w dzisiejszych czasach rozumieć jako tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces [Matusiak, 2008, s. 141]. Takie podejście do zrozumienia innowacji znajduje szczególne uzasadnienie zwłaszcza w czasach gospodarki, której rozwój zależy od skumulowanej wiedzy kluczowych pracowników. Pojęcie innowacji oznacza w konsekwencji również odnowienie określonych elementów w organizacjach [Wojnicka, 2004, s. 9]. Jest to proces zaczynający się od inwencji, pomysłu człowieka w celu wdrożenia nowego rozwiązania, poprzez jego adaptację do nowych warunków. Ma więc charakter działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych [Pomykański, 2010, s. 311]. Innowacyjność jest procesem następujących po sobie etapów: kreacji, badań, rozwoju, projektowania, operacjonalizacji, wdrożenia i marketingu danego pomysłu [Wojnicka, 2004]. Innowacyjność jest nierozzerwalnie związana z człowiekiem, z jego kompetencjami i motywacją. Działania te powinny, w wyniku współpracy podmiotów zaangażowanych w proces innowacyjny, wygenerować określoną dodatnią wartość nowej innowacji, powstałej na skutek tych interakcji. Ważną rolę dla efektywności powstawania innowacji w firmach odgrywa otoczenie (klienci i ich potrzeby, infrastruktura, prawo, środki na badania, poziom kształcenia kadr), nadając tym samym zarządzaniu innowacjami charakter strategiczny. Uwzględniając rolę zarządzania kapitałem ludzkim w kreowaniu innowacyjności, należy mocno zaakcentować jakość i poziom systemu edukacji jako kluczowe źródło wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na zarządzanie innowacjami w organizacjach. Dlatego wiedza jest podstawowym czynnikiem determinującym efektywność powstawania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych. W konsekwencji, sprawny system innowacyjny dystrybuujący wiedzę stymuluje wyższy ogólny poziom rozwoju danej gospodarki. Innowacyjność zależy od jakości powiązań z innymi podmiotami generującymi wiedzę i innowacje w gospodarce. Należy również pamiętać, iż nie zawsze innowacje opierają się na działaniach badawczych danych firm. Dlatego należy zaakcentować również rolę i znacznie człowieka wraz z jego potencjałem [Wojnicka, 2004, s. 5]. Dowodem na to może być koncepcja K. Pavitta, który określa innowacje jako trzy nachodzące na siebie procesy: tworzenia wiedzy naukowej i technologicznej, przekształcania wiedzy w prototypy oraz reagowania na popyt rynkowy i wpływanie na niego [Pomykański, 2010, s. 313].

W „starej ekonomii” za podstawę efektywnego gospodarowania uważano efektywne zarządzanie materialnymi, „uchwytnymi” zasobami. W nowej gospodarce źródło sukcesu tkwi w tworzeniu nowej wiedzy dającej pomysły, których realizacja powiększa wartość efektów gospodarowania. Jeśli najcenniejszym zasobem w XXI wieku jest wiedza, a jej wykorzystanie przesądza o konkurencyjności w skali przedsiębiorstwa, gospodarki narodowej czy światowej, to produkcja wiedzy i jej zastosowanie jest zasadniczym sposobem na zdobycie pozycji lidera [Mazurek-Kucharska, 2008, s. 94]. Innowacyjność jest w nowych czasach warunkiem długofalowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Konkurencja globalna jest napędem wymuszającym wzrost nakładów na innowacje w biznesie [Borkowska, 2008, s. 424]. Źródłem sukcesu organizacji jest akumulacja wiedzy przez pracowników, która powstaje zarówno w wyniku inwestycji w nowe technologie, jak i przede wszystkim w oparciu o rozwój kapitału ludzkiego. Stąd przewagę konkurencyjną w aktualnych czasach zdobywa się nie tylko poprzez rzeczowe i wysoko technologiczne innowacje, ale również poprzez optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, wykorzystanie unikatowej wiedzy zatrudnionych i zapewnienie tym samym ciągłego zaangażowania ludzi w podnoszenie jakości pracy. Innowacyjność współczesnych organizacji jest pochodną efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Na początku każdego procesu innowacyjnego stoi człowiek. Czy będzie to pracownik firmy opracowujący nowe rozwiązanie, czy klient z nowymi potrzebami, zawsze źródłem innowacji jest natura ludzka w postaci wiedzy, motywacji, potrzeb czy czasami zwykłego lenistwa. Zwłaszcza w aktualnej dobie organizacji wiedzy, w których przebiega front walki o talenty i ich niepowtarzalne pomysły i kreacje.

W procesie innowacyjnym najważniejsze jest uczenie się, zwłaszcza w teoriach endogenicznego wzrostu gospodarczego [Wojnicka, 2004, s. 11]. Uczenie się przez działanie w firmach jest funkcją doświadczenia ludzi. Przy danej krzywej uczenia się, firmy wdrażające innowacje powodują rozprzestrzenianie się omawianego procesu na całą gospodarkę. Uwzględniając koncepcje Schumpetera czy Romera [Wojnicka, 2004, s. 17, 21] i zestawiając ją z koncepcją Trzeciej Fali [Toffler, 1997], można powiedzieć, iż naturalnym procesem ewolucji źródeł innowacji jest cykl, który rozpoczął się na osobie przedsiębiorcy i jego pomysłach, ewoluując poprzez sektorowy rozwój technologii wytwarzania aż do aktualnego okresu trzeciej fali rozwoju cywilizacji, gdzie źródłem innowacji jest strategiczne traktowanie wiedzy danej jednostki. W tym rozumieniu wiedza nie jest kapitałem, który można zachować, opatentować czy utrzymać w tajemnicy; dlatego wewnętrzne inwestycje danej firmy w wiedzę wiążą się z efektami zewnętrznymi, zatem nowa wiedza powinna mieć w późniejszym czasie pozytywny wpływ na możliwości rozwojowe innych firm. Należy jednak mieć na uwadze poważne ograniczenia powstawania innowacji w naszych warunkach gospodarczych. Wśród kluczowych czynników utrudniających rozwój innowacyjności na ogół (najczęściej i najpowszechniej) wymienia się następujące [Mazurek-Kucharska, 2008, s. 96]:

- niski poziom zatrudnienia w sektorach stanowiących nośniki tzw. gospodarki opartej na wiedzy,
- brak kapitału na innowacje,
- słabą współpracę środowisk gospodarczych i naukowych,
- zbyt mało przypadków wdrożeń nowych technologii,
- niski odsetek przedsiębiorstw tworzonych w oparciu o nowe technologie,
- niski poziom potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego, brak wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów przygotowanych do wdrażania strategii zarządzania opartego na wiedzy i innowacji,
- słaba współpraca z sektorem badawczo-rozwojowym,
- słaba współpraca danego przedsiębiorstwa z otoczeniem biznesowym w zakresie wymiany informacji ważnych z punktu widzenia rozwoju firmy,
- niski poziom współpracy z przedsiębiorstwami o podobnym profilu w kraju i za granicą,

- ograniczony dostęp do wysoko specjalistycznych usług doradczych w zakresie wdrażania nowych technologii, transferu wiedzy i wdrażania nowych procedur i procesów,
- niski poziom współpracy ze strukturami samorządowymi i lokalnymi organizacjami,
- brak powszechności wdrażania wewnętrznych, ukierunkowanych na kreatywność, treningów i szkoleń, których celem jest podnoszenie kreatywności pracowników firmy,
- niepopularność wdrażania systemów motywacyjnych, powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników w zakresie kreatywności i transferu wiedzy,
- niski poziom kultury prawnej w zakresie ochrony prawa autorskiego i własności intelektualnej,
- wydłużone, nieefektywne procedury patentowe,
- niski poziom wymogów społecznych i kulturowych w zakresie poszanowania własności intelektualnej i szacunku do kapitału wiedzy,
- duże dysproporcje między przedsiębiorstwami, nawet w zakresie jednej branży lub bliskich geograficznie,
- nadal zbyt niski wskaźnik kreatywności, otwartości na nowe doświadczenia, odkrywczości i zdolności do przyswajania nowych treści wśród pracowników firm.

Uwzględniając zatem ograniczony poziom najbardziej oczywistego źródła innowacji którym są nakłady na badania i rozwój w skali danego państwa [Mazurek-Kucharska, 2008, s. 95] oraz brak współpracy między podmiotami – zwłaszcza w naszym kraju [Wojnicka, 2004, s. 6], można sformułować pogląd, iż człowiek i zarządzanie zasobami ludzkimi mogą stanowić kluczowe źródło innowacyjności firm nowej gospodarki. Nie bez znaczenia pozostaje również rosnący udział firm sektora MSP w rozwoju gospodarki, w których to nie występują znaczne nakłady na cele innowacyjne [Listwan, Mruk, 2009]. Pojawienie się pracownika wiedzy, charakteryzującego się dużym poziomem mobilności, informatycznymi kompetencjami, o znacznym zakresie doświadczeń w zdywersyfikowanych merytorycznie i przestrzennie projektach, uzasadnia tylko postulat rozwijania innowacyjności za pomocą zarządzania kapitałem ludzkim. Można powiedzieć, iż jest to swoisty mechanizm samonapędzający się, tworzący zręby nowej gospodarki opartej na wiedzy. Inwestycje w najcenniejszy kapitał organizacji, jakim jest człowiek, wpływają na wzrost wiedzy, która w konsekwencji powinna przekładać się na zapewnienie innowacyjności danego przedsiębiorstwa. Trafiona innowacja powoduje wzrost wartości danej firmy, która może zwiększać inwestycje w rozwój i doskonalenie wiedzy pracowników. Zauważa się więc w ostatnich latach wzrost innowacyjności zarządczych (organizacyjnych) w stosunku do innowacyjności technologicznych (produktowych, procesowych) [Borkowska, 2008, s. 424]. Staje się to podstawą do wdrażania w organizacjach wiedzy innowacyjnej funkcji personalnej.

Innowacyjna funkcja personalna oparta na HPWS/HWS

Innowacje wiążą się z zagrożeniem zmianą, która wywołuje naturalne postawy obronne i zachowawcze u pracowników. Zdaniem P. Druckera pierwszym warunkiem skutecznego wprowadzenia innowacji jest postrzeganie zmiany jako potencjalnej szansy, a nie zagrożenia [Pomykalski, 2010, s. 319]. Stąd naturalnie pojawiający się lęk i obawy przed trudnościami przy wdrażaniu innowacji, czy wręcz przed utratą pracy w kontekście np. innowacji technologii, wymuszają na ZZL kreowanie odpowiedniego klimatu wspierającego proinnowacyjne zachowania. Wyzwaniem więc dla zarządzających zespołami ludzkimi, sztabów personalnych czy menedżerów jest podejmowanie takich decyzji kadrowych tworzących odpowiednie struktury kompetencyjne, budujących kulturę organizacyjną, której centralną osią będą pojęcia wiedzy, rozwoju, doskonalenia i innowacyjności. Analizując elementy funkcji personalnej można określić najistotniejsze jej składowe (wiązka kluczowych praktyk) realizujące

powyższe cele nawiązujących do koncepcji High Performance Work System – Systemów Wysoce Efektywnej Pracy, a także do koncepcji High Involvement Work System – System Wysokiego Zaangażowania [Borkowska, 2008, s. 425, 429]:

- efektywne zarządzanie talentami oparte na wielostronnej analizie ich potencjału w celu ich odkrywania, rozwijania i stwarzania możliwości realizacji ich pomysłów,
- rozwój kompetencji pracowników w zakresie podnoszenia wiedzy, dzielenia się wiedzą, wyzwalania kreatywności, otwartości na zmiany i elastyczności zachowań i wzbogacenia treści pracy na stanowiskach,
- wyzwalanie zaangażowania do partycypacji i promowanie zespołowych form pracy,
- efektywny system motywowania materialnego i pozamaterialnego zachęcającego do wyzwalania z siebie zachowań proinnowacyjnych, do wysokiego ustawicznego zaangażowania, do redukcji obaw i przyjęcia wysokiej tolerancji na pomyłki i ryzyko, a także z drugiej strony na stabilizację i retencję najbardziej uzdolnionych i innowacyjnych pracowników.

Koncepcje HPWS/HIPS mocno akcentują rolę motywacji w osiągnięciu innowacyjnych celów personalnych i organizacyjnych. Wiązka wyżej wymienionych praktyk odnosi się do nowych narzędzi i form organizacji pracy, czyli środków motywowania kreujących to zaangażowanie oraz równolegle skupia się na skutkach, którymi powinno być zaangażowanie i motywacja pracowników do innowacji. Wynika stąd przeświadczenie, iż inwestycja w kapitał ludzki nie podlega prostej imitacji, tak jak to ma miejsce w przypadku inwestycji rzeczowych czy kapitałowych. Wiedza i umiejętności ludzi są kształtowane w unikatowy, specyficzny i często niejawny dla danej organizacji sposób i to jest właśnie podstawa do wygenerowania ludzkiego potencjału innowacyjności będącego źródłem przewagi konkurencyjnej w takich obszarach, jak zaangażowanie poprzez wzrost motywacji ludzi do pracy i ich satysfakcji, ich sprawności i jakości procesów pracy [Borkowska, 2008, s. 434]. Zakłada się, iż wzrost efektywności całej organizacji przekłada się na wzrost korzyści materialnych dla pracowników (udział w zyskach proinnowacyjnych) oraz niematerialnych (satysfakcja z pracy, możliwość rozwoju, równowaga między pracą a życiem). Jest to model zarządzania kapitałem ludzkim charakterystyczny dla organizacji nowej gospodarki, w której pracownicy mają wysoki stopień świadomości swoich kompetencji i posiadanej wiedzy, która może być wykorzystywana jako ich potencjał rozwojowy zarówno dla danej firmy, jak i dla nich samych.

W perspektywie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, innowacja rozumiana jest jako proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu a następnie z jego wdrażaniem. Natomiast innowacyjność to zdolność organizacji do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Podstawą kreowania rozwiązań innowacyjnych jest istniejący w organizacji kapitał innowacyjny, na który składa się kapitał intelektualny i kompetencje twórcze pracowników. Można go traktować jako indywidualny i zbiorowy potencjał do generowania przez pracowników innowacji produktowych lub procesowych, wspieranych szeregiem procesów organizacyjnych, związanych z wdrażaniem wypracowanych rozwiązań [Mazurek-Kucharska, 2008, s. 96, 102].

W świetle powyższych rozważań, można powiedzieć, iż w organizacjach opartych na wiedzy system zarządzania kapitałem ludzkim musi być zorientowany na wywoływanie u pracowników innowacyjnych zachowań. Każdy element codziennej pracy, począwszy od koncepcyjnego poziomu pracy, poprzez postawy współpracy i budowania relacji z innymi pracownikami, aż po obszary operacyjnego i bieżącego wykonywania zadań i czynności – powinien być mocno zakotwiczony w ich świadomości bycia kreatywnym. To jedno z najtrudniejszych wyzwań dla ZZL w czasach nowej gospodarki. Innowacje są zatem źródłem realizacji funkcji personalnej, w rozumieniu osiągnięcia celów systemu personalnego, a także w kontekście kluczowych kryteriów budowy strategii personalnej. Innowacyjność jest zarówno kluczowym wyzwaniem stojącym przed strukturami HR w firmach, jak i podstawą do budowy nowych modeli podejmowania decyzji kadrowych.

Jeśli innowacje definiuje się jako pomyślną ekonomicznie eksploatację nowych pomysłów pracowników wiedzy danej organizacji [Matusiak, 2008, s. 142], koncepcje Systemów Wysoce Efektywnej Pracy oraz Systemu Wysokiego Zaangażowania jawią się jako kluczowe modele zarządzania kapitałem ludzkim. Modele te warunkują potencjalnie wyzwalenie klimatu innowacyjności w danej organizacji. Dlatego uwzględniając założenia systemów HPWS/HIWS, w dalszej części referatu autorzy skupią się na określeniu uwarunkowań budowy dwóch najistotniejszych w tych modelach narzędzi wzrostu zaangażowania motywacji do innowacyjności. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w tym zakresie wskazuje na dwa strategiczne elementy: proinnowacyjny system wynagrodzeń wyzwalający zachowania proaktywne do innowacji, a także system okresowych ocen pracowniczych uwzględniający zarządzanie talentami i pobudzający rozwój wiedzy tych pracowników. Identyfikacja zachowań i kompetencji innowacyjnych oraz właściwe nagradzanie mają na celu utrzymanie i wzrost zaangażowania do kreatywności bez odczuwania lęku przed zmianą. Ten szczegółowy cel zarządzania kapitałem ludzkim potencjalnie powinien zapewnić wzrost innowacyjności organizacji. Należy więc w dobie nowej gospodarki zastanowić się czy nie stoimy przed wyzwaniem projektowania nowoczesnych narzędzi, uwzględniając uwarunkowania wyzwalające wspomniane powyżej postawy pracownicze.

Narzędzia wyzwalające zaangażowanie do innowacji poprzez motywację

Jak już wspomnieliśmy relacja między ZZL a innowacyjnością ma charakter wzajemnego dodatniego sprzężenia. Innowacje organizacyjne (personalne) bywają w rzeczywistości warunkiem niezbędnym wdrożenia innowacji technicznych [Matusiak, 2008, s. 138]. Pozytywne efekty wdrożenia przez firmę danej innowacji są widoczne w obszarze rozwoju i we wzroście zaangażowania pracowników. Równocześnie, te same innowacyjne efekty pracy zatrudnionych są bezpośrednim wynikiem nowoczesnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim. Wspomniana współzależność najwidoczniej urealnia się w organizacjach nowej gospodarki. Wiedza jest zarówno produktem zarządzania zasobami ludzkimi, jak i niezbędną podstawą do kreowania nowych innowacji. Potrzeba zachowań innowacyjnych pracowników staje się kluczowym celem systemowym działań kadrowych.

Innowacyjność zatem, jako strategiczne kryterium kompetencyjne podejmowania decyzji personalnych powinno być brane pod uwagę w takich elementach funkcji personalnej, jak np.: pozyskanie wybitnie uzdolnionego specjalisty, awans pracowników w strukturze w wyniku wdrożeń określonych innowacji, nagradzanie za udoskonalanie i unowocześnianie swojego środowiska i treści pracy, ocenianie pracowników za rozwój kompetencji, za wykorzystanie wiedzy i zachowania proinnowacyjne czy ustalania kierunków doskonalenia kadr w organizacji. Takie podejście znajduje w praktyce personalnej następujące wymiary kształtowania proinnowacyjnych narzędzi HR [Borkowska, 2008, s. 438]:

- akcent na ludzi jako kreatorów nowych pomysłów i osiągnięć firmy, partycypacja i współuczestnictwo „rzadkich talentów”, koordynacja ich silnej orientacji na sukces zawodowy niż na sukces organizacji,
- wzrastające oczekiwania pracowników ocenionych jako talenty, jako pracownicy wiedzy np. w obszarach wysokiej tolerancji na ryzyko i ewentualne generowanie kosztów i strat wdrażania rozwiązań innowacyjnych,
- zróżnicowane podejście do praktyk personalnych ze względu na odmienne oczekiwania różnych grup pracowników,
- podnoszenie identyfikacji pracowników z celami organizacji poprzez wspieranie postaw kreatywnych, wykraczanie poza przypisane zadania, zwiększanie poziomu swobody i autonomii,

- większa otwartość na zmiany i ułatwianie, komunikowanie informacji nt. potrzeb i uwarunkowań podejmowanych zmian i innowacji w organizacji, zwłaszcza przez kadre menedżerską,
- uwzględnianie jakości pracy jako ważnego kryterium przy decyzjach płacowych, awansowych czy rozwojowych,
- kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich w celu osłabienia naturalnych tendencji przy zmianie czy wdrażaniu innowacji, takich jak: wrogość, zawiści, rywalizacja, obawy i lęki przed zmianami, sprawne zarządzanie konfliktami przez kadre menedżerską.

Uwarunkowania te nadają specyficzną, nowszą od dotychczasowych formę kształtowania systemów wynagradzania i oceniania potencjału pracowniczego. Identyfikację innowacyjnych postaw i wiedzy oraz odpowiednie wynagradzanie materialne określonych zachowań pracowniczych można uznać za podstawowy cel personalny nowoczesnego podejścia do kapitału ludzkiego w organizacji nowej gospodarki.

System identyfikacji innowacyjnej wiedzy pracowników

Każdy odpowiednio skonstruowany system ocen powinien składać się z pewnych kluczowych elementów, takich jak: cele oceniania, czasookres, kryteria oceny, metody, skala ocen, arkusz oceny, formuła oceny, samoocena, rozmowa oceniająca, procedura odwoławcza oraz wykorzystanie wyników oceny [Borowska, 2008, s. 445].

W kontekście podjętego tematu system okresowego oceniania pracowników (SOOP) jest rozpatrywany jako narzędzie wyzwiania w pracownikach postaw innowacyjnych. Dzieje się to poprzez, między innymi, motywacyjne oddziaływanie tego systemu na takie zachowania pracowników, jak np.: wzrost motywacji, podniesienie samooceny czy wzrost poziomu odwagi podejmowanych nierutynowych prac na stanowisku. Dlatego też należy w odpowiedni sposób zaprojektować te elementy systemu, które w bezpośredni sposób mogą mieć wpływ na wyżej wymienione pożądane zachowania.

Twórcy innowacji bywają nadwrażliwi, oczekują szacunku dla siebie i swoich pomysłów. Można z pewnym dystansem powiedzieć, iż są to osobowości nieco „narcystyczne”. Właściwie zaprojektowany proces oceny pracowników może stać się zatem dobrym narzędziem do tego, aby zapewnić pracownikom spełnienie oczekiwanych wartości.

Pierwszym z elementów systemu mającym wpływ na postawy innowacyjne są właściwie zdefiniowane cele oceniania. W kontekście rozważań teoretycznych można je rozpatrywać na z perspektywy pracownika i z punktu widzenia pracodawcy. Uwzględniając zadania SOOP, można stwierdzić, iż do kluczowych celów wyzwających zachowania innowacyjne na poziomie jednostki należą:

- zaspokojenie psychicznej potrzeby dowartościowania i uznania ze strony organizacji,
- samopoznanie i doskonalenie się,
- określenie i przeznaczenie pracownika do puli tzw. „talentów”,
- możliwość skorygowania swoich zachowań przez pracownika.

Można powiedzieć, iż orientacja celów SOOP w kierunku wywoływania zachowań innowacyjnych sprowadza się do szeroko pojętej funkcji motywacyjnej oceny. Szczególną uwagę, w kontekście organizacji opartej na wiedzy, należy zwrócić na zagadnienia związane z samopoznaniem i doskonaleniem pracownika. Przeprowadzana ocena jest okazją do zastanowienia się nad samym sobą, swoją pracą, postępowaniem wobec innych oraz potencjałem, który posiada pracownik. Tym samym ocena pozwala zweryfikować pewną lukę w wiedzy ocenianego pracownika. Dzięki ocenie, również oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy. Zaangażowanie wyzwające nowe, kreatywne pomysły jest pochodną poziomu samooceny i znajomości posiadanego potencjału wiedzy przez danego pracownika. Dlatego też ocena powinna być w organizacji projektowana w taki sposób, aby osobom uznanym za talenty dostarczać wsparcia i konstruktywnej wiedzy na temat ich możliwości. Można zatem założyć, iż w systemowym ujęciu SOOP wpływa na powstawanie

bardziej odważnych i kreatywnych zachowań pracowników przejawiających się w podejmowaniu unikatowych, niecodziennych wyzwań w pracy.

Kolejną grupę celów można rozpatrywać z punktu widzenia oceniającego. Pierwszy z nich sprowadza się do funkcji poznawczej. Formułowanie ocen zmusza przełożonego do systematycznej obserwacji zachowań swoich podwładnych, dzięki czemu pogłębia się jego wiedza zarówno o wielkości wysiłków i wyników poszczególnych pracowników, jak też o ich potencjalnych możliwościach. Poprzez wyniki oceny można zdiagnozować, który pracownik cechuje się w swoim codziennym podejściu do pracy wyższymi niż przeciętna dla zespołu, innowacyjnymi postawami. W prostej drodze prowadzi to do wygenerowania grupy kandydatów do systemu zarządzania talentami.

Druga funkcja to funkcja instrumentalna przejawiająca się w wykorzystaniu wyników ocen do podejmowania wielu działań lub decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Działania te wpływają niezwykle pozytywnie na ocenianych pracowników. Przede wszystkim mają oni poczucie sprawiedliwości, wynikające z racjonalnych podstaw dotyczących decyzji personalnych. Nie bez znaczenia pozostaje również cel motywacyjny, gdyż perspektywa bycia ocenianym mobilizuje pracowników do większej wydajności, poprawy jakości, zmiany zachowań i stosunku do pracy oraz do samodoskonalenia. Opisane powyżej cele SOOP poprzez ich motywacyjne oddziaływanie stają się podstawowym wyznacznikiem kształtowania motywacyjnego SOOP, który powinien przekładać się na wzrost postaw innowacyjnych w dłuższym czasie. Daje to przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa zatrudnionym pracownikom. Aby powyżej opisane cele miały realne przełożenie na wywoływanie określonych prób tworzenia innowacji w miejscu pracy – muszą znaleźć odzwierciedlenie w odpowiednio dobranych i zdefiniowanych kryteriach oceny. Ważne by zmniejszać poczucie lęku przed zmianą i niepowodzeniami. W ocenie powinno być istotne hasło: ryzykuj, nie bój się wymyślać! Dajemy Ci prawo na popełnianie błędów! Oczywiście w określonym zakresie i wcześniej w uzgodnionych ramach przedmiotowo – kosztowych. Chcąc promować postawy innowacyjne wśród podwładnych, przełożony musi wytworzyć przekonanie, iż podwładny nie będzie rozliczany z każdego niepowodzenia. Chodzi tu o rozsądną maksymę, iż „ten kto nie pracuje, nie popełnia błędów”. W procesie oceny pracowników menedżer poprzez rozmowę oceniającą powinien wyrazić duży poziom zaufania do możliwości pracownika. Stwarza to potencjalnie szanse, iż zatrudnieni będą wydobywać z siebie znacznie większe pokłady kreatywności i zaangażowania do wdrażania zmian.

Zwieńczeniem całego procesu SOOP w kontekście wywoływania innowacyjnych postaw jest przeprowadzona w odpowiedni sposób rozmowa oceniająca. Jak widać z powyższego opisu, ocena pracownika w kontekście zapewniania innowacyjnych zachowań powinna przybierać postać coachingu bądź mentoringu. Dlatego też ważne jest, aby w swojej formule zbliżała się do istoty zarządzania przez cele, a rozmowa oceniająca powinna mieć charakter formuły problem solving. Dlatego podczas oceny innowacyjnych pracowników ważna jest otwarta komunikacja i szczerza informacja, autonomia wyrażania swoich poglądów, swoboda działania i sprzyjający klimat rozmów z kierownictwem i osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie pomysłów innowacyjnych. Pracownicy zaangażowani w innowacje potrzebują wsparcia, zwiększenia motywacji wewnętrznej, niematerialnej poprzez współuczestnictwo, także w procesie ich oceniania. Stąd podczas oceny pracowniczej powinno się w stosunku do pracowników innowacyjnych promować zasadę „rozwijaj, ukierunkowuj i ułatwiał” (*coach and facilitate*).

System wynagradzania pracowników za innowacyjność

Oplacanie zachowań pracowniczych składających się do podejmowania innowacji w swoim środowisku pracy powinno mieć charakter składników odroczonego w dłuższym czasie. Efekty wdrażania rozwiązań innowacyjnych mają turnus osiągania zamierzonego celów

w określonym horyzoncie czasowym. Stąd preferowane rozwiązania płacowe w tym zakresie mają najczęściej charakter wynagrodzeń pakietowych, opartych na kryteriach związanych z wiedzą, z niszowymi kompetencjami. Zwiększa się udział w całkowitym dochodzie składników majątkowych. W celu wykreowania postaw innowacyjnych powinno się raczej stosować wynagrodzenia indywidualne, by nie wzniecać konfliktowości i szkodliwej rywalizacji spowodowanej wprowadzaniem zmian i pomysłów według własnego uznania.

W związku z tym można mówić o specyficznych cechach i uwarunkowaniach kształtowania się zasad budowania systemów wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy. Aby pozyskać, utrzymać i wywołać unikatowe zaangażowanie pracowników, którzy mają generować nowe pomysły, rozwijać kreatywne zachowania w celu wdrażania innowacyjnych rozwiązań, należy uwzględnić przy budowie systemu wynagrodzeń następujące przesłanki [Borkowska, 2001, s.61; Gruszczyńska-Malec, 2004, s. 132; Kawka, 2010, s. 207; Kopertyńska, 2009, s. 104; Małyk-Musiał, 2003, s. 46; Narkiewicz-Tarłowska, 2009, s. 16]:

- wzrost znaczenia społecznego i motywacyjnego funkcji wynagrodzeń poprzez eliminowanie składników i kryteriów o postaci świadczeń,
- promowanie kryteriów wartościowania pracy i składników ruchomych opartych na rozwijaniu niszowej wiedzy specjalistycznej, takiej jak np.: mistrzostwo wiedzy, pomysłowość, oryginalność, odwaga decyzji i umiejętność tworzenia nowych rozwiązań, szybkość decyzji, tolerancja na skalkulowane ryzyko,
- kapitał ludzki i wynikająca z niego wiedza nie należą do organizacji. wynagrodzenia mają na celu związać wspomnianego kapitału z organizacją poprzez rozwiązania pakietowe odroczone w czasie,
- wynagrodzenia wpływają na samostanowienie się i urzeczywistnienie się człowieka w procesach pracy. stąd powinny mieć na celu powstanie nowego statusu pracownika w organizacji jako człowieka pewnego siebie, odważnego, zdolnego podejmować wyzwania,
- wynagrodzenia mają spełniać funkcję inwestycyjną opłacania „kapitału zainwestowanego” w postaci form *gainsharingu*, czyli systemu dzielenia się z grupą pracowników wdrażających innowacje przyszłymi zyskami wynikającymi z wdrożenia tych innowacji,
- inwestowanie w samodzielne kształtowanie swojej kariery poprzez opłacanie pracowników, którzy cechują się mobilnością i proaktywnością w zakresie swoich podstawowych obowiązków oraz zmiennością ról organizacyjnych,
- tworzenie równoległe do standardowych rozwiązań wynagrodzeń w organizacji systemu opłacania pracowników zaliczonych do kategorii „talentów”,
- wynagrodzenie powinno równocześnie zapewnić rekompensatę za dezorganizację życia osobistego i poczucia nieprzewidywalności oraz transkulturowości za podejmowane ryzyko odwagi do zmian,
- zauważa się znaczący wpływ otoczenia na strategię wynagrodzeń: analiza rynku, kryzys gospodarczy, zagrożenia społeczne, polityka, problemy moralne i etyczne, globalizacja i mobilność,
- wzrost decentralizacji decyzji płacowych w wyniku zwiększającej deregulacji państwa, spadku uzwiązkowienia, czy umiędzynarodowienia procesów zarządzania,
- wynagrodzenia w organizacji opartej na wiedzy powinny być kształtowane w taki sposób, aby sprzyjały uczeniu się jednostek, a także promowały wymianę i wykorzystanie wiedzy,
- indywidualizacja podejścia do konstrukcji pakietów (wartości odroczone w czasie, negocjacyjny styl (model) kształtowania indywidualnych wynagrodzeń),
- strategia wynagradzania oparta powinna być głównie na tworzeniu wartości, a uczestnicy organizacji powinni być oceniani i wynagradzani za wartość jaką generują oraz za udział jaki wnoszą w podwyższanie wartości firmy,

- uelastycznienie narzędzi i zasad określania oraz zróżnicowania poziomów wynagrodzeń,
- polaryzacja rozpiętości stawek wynagrodzeń w obrębie organizacji, branży, regionu,
- wynagrodzenie jako narzędzie przełamania barier oporu na zmiany i nieprzewidywalność.

Powyższe zestawienie oczywiście nie jest kompletnym wykazem kluczowych uwarunkowań wywoływania postaw innowacyjnych w procesie pracy. Są to potencjalne uwarunkowania tworzenia nowego modelu wynagrodzeń pracowników wiedzy w organizacjach opartych na wiedzy. Główną funkcją tak zbudowanego systemu powinno być wspomaganie pracownika w zakresie dużej swobody i autonomii decyzyjnej, wyzwalania poczucia wyjątkowości podejmowanych działań i tworzenia nowych rozwiązań. Z drugiej strony, należy postawić nowe wymagania i kryteria wartościowania pracy bądź budowy systemów premialnych i bonusowych opartych na kreatywnym potencjale rozwojowym i cechach osobowościowych związanych z poznawczą otwartością na doświadczenia.

W dalszych badaniach przeanalizowanych w artykule zagadnień należy uwzględnić organizacje nowej gospodarki, które można opisowo zakwalifikować do poniższych klas [Toffler, 2006, s. 13; Kawka, Potocki, 2009, s. 88; Pocztowski, Wiśniewski, 2006, s. 60; Pocztowski 2003, s. 10; Warzyński, 2001, s. 17; Orczyk, 2006, s. 123; Morawski, 2006, 38, Fazlagić, 2004, s. 9]:

- organizacje oparte na wiedzy: branże technologiczne, innowacyjne klastry, uczelnie, budowanie przewagi konkurencyjnej na unikatowych kwalifikacjach pracowniczych,
- komunikacja i Internet: sieciowość i mobilność, firmy komunikacyjne, oferowanie nowych standardów kontaktów międzyludzkich,
- firmy globalne: umiędzynarodowienie, firmy wielokulturowe, firmy międzynarodowe,
- nowe usługi: sport, edukacja, show-biznes, konsulting, doradztwo, outsourcing, medycyna, biotechnologia, e-biznes,
- elastyczne struktury: struktury heterarchiczne, wirtualność i rozproszenie decyzyjności podmiotów, elastyczne formy pracy, elastyczne rozwiązania czasu pracy, organizacje sieciowe.

Uwagi końcowe

Analizując założenia teoretyczne w literaturze przedmiotu nie ulega wątpliwości, iż powtarzana w tym referacie teza, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest narzędziem wyzwalania wzrostu innowacyjności całej organizacji, ma duże walory racjonalności i wiele uzasadnień. Niemniej, biorąc pod uwagę warunki otoczenia w jakich funkcjonują polskie organizacje, należy te sformułowania o charakterze postulatywnym zweryfikować badaniami empirycznymi. Należy więc zastanowić się czy nowoczesna wiedza pracowników i bezdyskusyjne potrzeby innowacyjnych zachowań ludzi w procesie pracy są na dzisiaj uwzględniane w praktyce personalnej polskich firm. Dlatego należy zadać i poszukać odpowiedzi na pytanie: na ile wejście takiego przedsiębiorstwa do obszaru nowej gospodarki opartej na wiedzy, przyspiesza i wielokrotnie wdrażanie innowacyjnych narzędzi HR? Są to złożone zagadnienia, ale próby poszukiwania odpowiedzi będą wiązały się tylko z korzyścią zarówno dla praktyki, jak i teoretycznych podstaw budowy rozwiązań personalnych, których źródłem realizacji będzie imperatyw rozwoju poprzez innowacje. Można zatem w świetle przeprowadzonych rozważań stwierdzić, iż innowacje są kluczowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji w dzisiejszych czasach. Wyzwanie to jest tym bardziej widoczne i konieczne dla nowych organizacji, których rozwój jest determinowany pozyskaniem, retencją i wyzwalaniem zaangażowania najbardziej utalentowanych pracowników wiedzy. W celu pobudzenia tradycyjnych innowacji rzeczowych, technologicznych czy strukturalnych

w podmiotach nowej gospodarki, należy komplementarnie wdrażać innowacje w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Poprzez racjonalne aplikacje narzędzi kapitału ludzkiego, jak m.in. system wynagrodzeń i oceny oparty na kryterium innowacyjności, będzie się wyzwalać zaangażowanie i motywacje do eksplozji unikatowej wiedzy w głowach i sercach tych, dzięki którym tak naprawdę innowacje w ogóle się ziszczaają.

Bibliografia

1. Begg D., Fisher S., Dornbush R., (1997), *Makroekonomia*, PWE, Warszawa.
2. Borkowska S., (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków.
3. Borkowska S., (2008), *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Noweś, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
4. Borowska-Pietrzak A., (2008), *System okresowych ocen pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Noweś, Dom Organizatora, Toruń.
5. Gruszczyńska-Malec G., (2004), *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wyd. AE, Katowice.
6. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, (2008), Red. K. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
7. Kawka T., (2010), *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck Warszawa, s. 207.
8. Kopertyńska M.W., (2003), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.
9. Masłyk-Musiał E., (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Mazurek-Kucharska B. i inni, (2008), *Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw* [w:] *Innowacyjność 2008*, red. A. Żołnierski, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
11. Narkiewicz-Tarłowska J., Dziechciarz P., (2009), *Trzy razy E. Wyzwania HR na czas kryzysu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5/2009.
12. Pomykałski A., (2010), *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.) Lachiewicz S., Nogłaski B., Oficyna Wolters Kluwert Business, Warszawa.
13. Toffler A., (2007), *Trzecia Fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.
14. Wojnicka E., (2004), *System innowacyjny w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
15. Wojtczuk-Turek A., (2011), *Zachowania innowacyjne w pracy – badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania organizacyjnego*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
16. *Zarządzanie w MSP. Problemy współczesne*, (2009), (red.) H. Mruk i T. Listwan, Passat, Poznań.

Innovativeness in a HR realization stage in the new economy organizations

Summary

The main goal of this paper is to attempt to describe the concept of innovativeness as a criteria of HRM decisions. At the present time it is clearly known that human capital is a source of economic predominance for organizations. On the other hand, innovativeness within an organization is a derivative of unique knowledge, employees' behavior, attitude to job duties, and motivation of people as a reflection of the surrounding organizational envi-

ronment. HRM is now becoming a tool which makes some kind of gained and implemented innovativeness in an organization based on knowledge.

That is why the first part of this article is focused on the meaning of innovativeness as a changeable concept in a new economy organization. Increasingly, global competition forces an organization to implement a lot of innovations. This is only possible thanks to proper management knowledge used by HRM. Such conditions are located in a new economy organization.

The next part concerns new to models of HRM which relate to the release of an innovation attitude to High Performance Work Systems and High Involvement Work Systems. The most important conclusion of this part is that compensation and appraisal systems are the most substantial elements of personnel function affecting the growth of innovativeness. They are shortly described in the next two parts. Finally, the authors present a first outline of their research project connected to the impact of HRM on the level of innovativeness in an organization in the new economy sector. The range of an organization's type selected for the research pool includes firms based on their knowledge in the area of communications and internet, global firms in the services sector (new services), universities and training firms, consulting firms, sports organizations, and flexible organizational structure firms. The main research problem has been expressed: to what degree does innovativeness identify with HRM in new economy organizations? The answers to this will probably be discussed over the next few conferences.