

Agata Pietroń-Pyszczyk
Karol Sudnik-Hryniewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UDZIAŁ SŁUŻB PERSONALNYCH W KSZTAŁTOWANIU POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO ORGANIZACJI. ANALIZA PRZYPADKU

Wprowadzenie

Na znaczenie innowacji zwrócili uwagę wybitni psychologowie D. Katz i R.C. Kahn podkreślając, że „[...] zdolność ludzi do innowacji, spontanicznej kooperacji, [...] zachowań ochraniających i kreatywnych jest [...] sprawą witalną dla przetrwania i rozwoju organizacji”¹. P.F. Drucker postrzega innowacyjność jako warunek konieczny funkcjonowania organizacji i całej gospodarki. Według niego, innowacyjność stanowi „[...] integralną czynność utrzymującą przy życiu nowe organizacje i gospodarke”².

Zdolność do bycia innowacyjnym – uznawana m.in. przez M. R. Portera³ za główne źródło przewagi konkurencyjnej – uzależniona jest od wielu czynników endogenicznych, kształtujących potencjał innowacyjny danej organizacji. W dyskusji nad ich źródłami i znaczeniem coraz wyraźniej zarysowuje się ekspozycja roli człowieka⁴ – jako twórcy nowych pomysłów – a co za tym idzie wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi⁵, jako dziedziny „operującej” na kompetencjach pracowniczych.

¹ D. Katz, R.L. Kahn: Społeczna psychologia organizacji. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1979, s. 521.

² P.F. Drucker: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.

³ M.E. Porter: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, s. 192.

⁴ J. Tidd, J. Bessant: Zarządzanie innowacjami. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 199-202; K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami. W: Innowacje w zarządzaniu. Red. J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 300 s. 28-38.

⁵ Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010; D. Lewicka: Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyj-

Celem opracowania jest identyfikacja, analiza i ocena praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – realizowanych przez służby personalne Impel Business Solutions Sp. z o. o. – pod kątem ich oddziaływania na potencjał innowacyjny zatrudnionych tam osób. Wybór obiektu badań podyktowany jest przekonaniem, iż specyfika prowadzonej przez spółkę działalności wymaga szeroko ujętej aktywności innowacyjnej, a zatem i stosownych kompetencji jej pracowników.

Dążenie do pogłębionej, jakościowej interpretacji praktyki zarządzania skłoniła do wykorzystania w procesie badawczym metodyki studium przypadku (case study⁶). Badania prowadzono w styczniu 2014 roku techniką wywiadu skategoryzowanego, którym objęto menedżerów pionu HR (Human Resources) zatrudnionych w analizowanym przedsiębiorstwie.

Rozważaniom prowadzonym w artykule towarzyszy przeświadczenie, że rozwiązania stosowane w badanym podmiocie mogą stanowić przyczynek do szerszej dyskusji na temat inicjującej, a nie jedynie reaktywnej, roli służb personalnych w kształtowaniu innowacyjności organizacji jako całości.

1. Charakterystyka analizowanej spółki

Impel Business Solutions z siedzibą we Wrocławiu to spółka córka w Grupie IMPEL S.A., zatrudniająca 380 osób. Specjalizuje się ona w profesjonalnym doradztwie z zakresu wysokoprzetworzonych usług outsourcingowych, proponując klientom zintegrowany system obsługi przedsiębiorstwa. Profil działalności firmy wymaga innowacyjności, ze względu na to, iż organizacja ta jest kwalifikowanym dostawcą skonfigurowanych usług eksperckich wspierających biznes. Spółka dostarcza dedykowany pakiet usług, dostosowany do profilu klienta i charakteru działalności, zapewniając pełną i profesjonalną obsługę firmy oraz jej pracowników w obszarach doradztwa biznesowego, IT, zarządzania zasobami ludzkimi, księgowości i podatków. Dostosowanie się do klienta wymaga różnorodności proponowanych rozwiązań, które w swojej istocie są innowacyjne. Stąd również, aby „wytworzyć” tego typu usługi potrzebni są pracownicy o otwartych umysłach, kreatywni i nietuzinkowi.

ności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa. W: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców. Red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 322-333; T. Kraśnicka: Rola przywództwa strategicznego w kreowaniu innowacji. W: Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka. Red. H. Bieniok, T. Kraśnicka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 117-127.

⁶ Ł. Sułkowski: Epistemologia i metodologia zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 309.

Impel Business Solutions w swojej strategii koncentruje się na kliencie i jego potrzebie biznesowej, co determinuje kierunek działań i rozwoju firmy. Zgodnie z misją i wizją, dąży do wprowadzenia i stosowania zasad zrównoważonego rozwoju firmy oraz pracowników.

2. Identyfikacja działań służb personalnych – kontekst innowacyjności

Wartą podkreślenia praktyką zastosowaną w Impel Business Solutions – świadcząca o randze zarządzania zasobami ludzkimi – jest udział przedstawiciela służb personalnych (dyrektora ds. personalnych) w cotygodniowych posiedzeniach zarządu spółki. Jest on odpowiedzialny za przedstawianie planów wszelkich przedsięwzięć realizowanych przez pracowników służb personalnych. Rozliczany jest również z projektów, nad którymi pracują i przede wszystkim uzyskanych, wymiernych efektów. Narzędziem oceny, której podlega dyrektor ds. personalnych jest roczna karta rozliczeniowa (powiązana z systemem premiowania). Na karcie zapisywane są wyznaczone cele na dany rok, a przełożeni sprawdzają w jakim stopniu wykonane zostały zadania mu przydzielone i decydują o przyznaniu dodatkowego wynagrodzenia.

Karta oceny rocznej dotyczy także pozostałych pracowników Impel Business Solutions, którzy na początku samodzielnie oceniają siebie, a później przekazują ocenę przełożonym uzyskując informację zwrotną. Ta swego rodzaju konfrontacja pomiędzy pracownikiem a podwładnym umożliwia dyskusję na tematy związane z wykonywaniem obowiązków, w tym np. ewentualnymi zastrzeżeniami dotyczącymi postępowania pracowników czy rozwiązań (zdarzeń) organizacyjnych utrudniających sprawną realizację zadań. Podczas rozmowy oceniającej ustala się sposoby pomocy pracownikowi oraz omawia kwestię premiowania go za uzyskane rezultaty. Wyniki oceny są archiwizowane i w następnym roku dokonuje się analizy czy pracownik podniósł swoją efektywność czy też ją obniżył.

W Impel Business Solutions praca na stanowisku wykonawczym rozpatrywana jest pod kątem następujących obszarów:

- I. Wiedza fachowa.
- II. Odpowiedzialność za powierzone zadania i zachowanie.
- III. Dyscyplina i organizacja pracy.
- IV. Zaangażowanie w realizację celów firmy.
- V. Inicjatywa i kreatywność.

- VI. Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami i stresem.
- VII. Atmosfera pracy.
- VIII. Komunikatywność
- IX. Kultura osobista.
- X. Gotowość do uczenia się i innych.

Ponadto, osoby na stanowiskach kierowniczych oceniane są w następujących kategoriach:

- XI. Planowanie i organizacja pracy podwładnych.
- XII. Motywowanie i ocena pracowników.
- XIII. Wspieranie rozwoju podwładnych.
- XIV. Kontrola i egzekwowanie realizacji zadań.
- XV. Zdolności interpersonalne.

Aby sprawnie realizować swoje zadania, służby personalne Impel Business Solutions podzielone są na odrębne działy, zajmujące się odpowiednio:

- rekrutacją i selekcją kandydatów do pracy,
- zarządzaniem szkoleniami,
- zarządzaniem wiedzą,
- controllingiem personalnym.

Dla służb HR ogromne wyzwanie stanowi wzbudzenie zainteresowania wśród kandydatów przedstawioną przez Impel Business Solutions ofertą pracy, co wymaga wykazania się na tym polu dużą kreatywnością. Służby HR, aby pozyskać jak najlepszego pracownika, starają się znaleźć wspólny język z odbiorcą komunikatu oraz odpowiedni kanał dotarcia do wysoko wykwalifikowanych potencjalnych pracowników.

Innowacyjność służb personalnych ujawnia się szczególnie podczas rekrutacji na stanowiska kierownicze oraz specjalistyczne. Przejawem poszukiwania innowacyjności w pionie personalnym Impel Business Solutions jest stosowanie nowatorskiego procesu rekrutacji, z wykorzystaniem takich narzędzi, jak:

- wideokonferencje,
- „koszyk” zadań w ramach Assessment Center.

Innowacyjnym rozwiązaniem jest również wdrożenie programu informatycznego e-Recruiter. Jest to narzędzie wspomagające procesy pozyskiwania pracowników. Do bazy kandydatów w tymże programie mają dostęp wszystkie osoby zaangażowane w proces rekrutacji, tj. HR Manager, rekruterzy oraz kierownicy liniowi. Umieszczają oni w systemie informacje o kandydacie, wszyscy zainteresowani widzą również swoje notatki, w tym oceny kandydatów, historie spotkań, korespondencję wysłaną do kandydata. Dzięki takiemu rozwiązaniu pracownicy firmy mają kontrolę nad całym procesem rekrutacji oraz dysponują

pełną wiedzą na temat kandydata. W ten sposób sprawnie i wyczerpująco uszczegóławia się charakterystykę kandydata. Informacje o nim zostają w bazie firmy, a w dowolnym momencie można po nie sięgnąć.

Służby HR są w Impel Business Solutions angażowane w proces kreowania odpowiednich warunków pracy tak, aby pracownicy chcieli rozwijać się w ramach organizacji, w tym mieli możliwości samodzielnego kreowania i zgłaszania pomysłów. W celu usprawnienia procesów związanych ze zgłaszaniem kierownictwu autorskich pomysłów (sugestii) został wybrany Reprezentant Pracowników, który z założenia ma być łącznikiem między pracownikami niższych szczebli a osobami decyzyjnymi w organizacji. Zaufana osoba, posiadająca odpowiednie cechy charakteru i kompetencje, rozmawia z kierownictwem. Sytuacja ta jest pozytywnie postrzegana zwłaszcza przez osoby nieśmiałe, które nie odważyłyby się wnioskować o jakieś dodatkowe gratyfikacje, które czasem mogłyby być przyznane pracownikom, ale ich inicjatywność nie zawsze może być dostrzeżona przez przedstawicieli wyższych szczebli zarządzania ze względu na to, iż nie pracują bezpośrednio z danym pracownikiem. Generuje to zadowolenie pracowników, a tym samym motywuje do innowacyjności. Osoba reprezentanta jest szczególnie ważna podczas przekazywania innowacyjnych pomysłów, bo ułatwia komunikację pomiędzy pracownikami a kierownictwem. Chodzi tu głównie o ograniczanie (wyjaśnianie) nieporozumień związanych np. z koniecznością „przełożenia szczegółów technicznych” na język zrozumiały dla osób decyzyjnych (zwłaszcza przedstawicieli wyższego szczebla kierowania).

Grupa IMPEL co roku organizuje konkurs „Innowacyjna Firma” wspierający kreatywne pomysły pracowników wszystkich spółek i dający możliwość ich przedstawienia. Trzech najlepszych laureatów konkursu otrzymuje bardzo wartościowe nagrody, a ich pomysły są obowiązkowo wdrażane w organizacji.

Służby HR, poprzez analizę indywidualnych potrzeb i zainteresowań pracowników, opracowały zróżnicowany oraz innowacyjny system motywowania, sprzyjający pobudzaniu kreatywności personelu. Przede wszystkim pracownik otrzymuje dostosowane do jego potrzeb stanowisko pracy oraz przedmioty indywidualnego użytku, takie jak laptop, telefon komórkowy czy samochód służbowy. Innowacją w tym temacie jest fakt, iż firma pozwala na zabieranie tego sprzętu do domu i wykorzystywanie w celach prywatnych. Należy dodać, iż istnieją specjalnie opracowane zestawy sprzętu „do osobistego użytku” dla pracowników piastujących określone stanowiska. Zestawy te są zróżnicowane w zależności od lokalizacji danego pracownika w strukturze organizacyjnej.

Zwracając uwagę na indywidualne potrzeby pracowników, Impel Business Solutions propaguje elastyczny czas pracy, z zastrzeżeniem zachowania określo-

nych terminów realizacji zadań. Jest to bardzo korzystne rozwiązanie szczególnie dla młodych pracowników, którzy kontynuują edukację, osób chcących rozwijać swoje pasje i zainteresowania, a także dla tych, którzy pragną w sposób optymalny dzielić swój czas pomiędzy pracę a życie rodzinne.

Impel Business Solutions oferuje swoim pracownikom dostęp do prywatnej opieki medycznej, dodatkowych ubezpieczeń. Ponadto, pracownicy w czasie wolnym mogą korzystać z różnych form rekreacji, np. poprzez zapewnienie zniżek na bilety do teatrów, opery, kina czy restauracji, a także dbanie o kondycję fizyczną dzięki kartom Multisport.

Przedsiębiorstwo wychodząc naprzeciw spersonalizowanym potrzebom kształcenia pracowników stosuje system dofinansowania (nawet do 70%) studiów oraz kursów, które pozwalają na poszerzenie wiedzy i rozwinięcie umiejętności w obszarze wykonywanej pracy. Dział HR systematycznie organizuje szkolenia dla pracowników. Szczególny nacisk kładziony jest na szkolenia z zakresu zarządzania ludźmi. Przykładem może być szkolenie na temat „Zarządzania różnorodnością”, na którym omawiano sposoby kierowania ludźmi w różnym wieku, różnej płci, o różnym doświadczeniu, zarówno zawodowym, jak i w życiu prywatnym.

Służby personalne doceniają pracowników, którzy wykazują inicjatywę poszukując samodzielnie zewnętrznych szkoleń. Kierownictwo jest skłonne również dofinansować takie szkolenie, jednak oczekuje się od pracownika dalszego przekazywania nabytej wiedzy wewnątrz organizacji. Po wzięciu udziału w wybranym szkoleniu pracownik zostaje swego rodzaju trenerem dla swoich koleżanek i kolegów z pracy, przeprowadzając szkolenia wewnętrzne. Jest to sygnał dla pionu HR, że dany pracownik chce wyjść poza ramy swoich codziennych obowiązków, poprzez poszerzanie swoich kompetencji, zdobywanie nowych umiejętności i dzielenie się nimi ze współpracownikami. Pobudza to u pracownika poczucie samorealizacji oraz pozytywnie wpływa na wzrost efektywności jego pracy. Impel Business Solutions daje pracownikom możliwość odbywania szkoleń w formie e-learningu zawartych w module SAP.

Ważnym aspektem wdrażania wszelkich innowacyjnych projektów i pomysłów jest wyraźne wsparcie kierownictwa. W sytuacjach wystąpienia problemów z akceptacją wdrażania nowych rozwiązań w firmie, kierownictwo przygotowało zestandaryzowaną procedurę działania. Jeśli pracownik nie zgadza się na zakomunikowane zmiany i chciałby poinformować o tym pracodawcę, może się zgłosić do Reprezentanta Pracowników. Reprezentant udaje się do przełożonego danego pracownika (oczywiście w sytuacji, gdy problem nie dotyczy samego przełożonego) następnie, jeśli na poziomie reprezentant-przełożony problem nie

zostanie rozwiązany, sprawa trafia do Pionu Personalnego. Jeśli nawet służby personalne nie będą w stanie rozwiązać zaistniałego problemu, interweniuje sam prezes spółki.

Tak więc, gdy pracownik np. nie zgadza się z decyzjami przełożonego może od razu sam bądź za pośrednictwem Reprezentanta udać się do służb personalnych, które starają się wyjaśnić (rozwiązać) zaistniały problem w sposób sprawiedliwy, niekrzywdzący dla żadnej ze stron. Przykładem ilustrującym funkcjonowanie procedur komunikacji jest sytuacja, gdy wprowadzono nowy Regulaminu Pracy. Zaprojektowane przez kierownictwo zmiany wywołały duże poruszenie wśród pracowników, któremu towarzyszyło mnóstwo wątpliwości i zastrzeżeń. W tej sytuacji pracownicy zgłaszali swoje zapytania do Reprezentanta, który komunikował się z Pionem Personalnym i na bieżąco rozwiewał wątpliwości pracowników. Następnie – w przypadku kolejnych zgłaszanych niejasności – szef służb HR osobiście przekazywał pracownikom interpretację wprowadzanych zmian. Ta metoda rozwiązywania problemów pozwoliła na szybkie osiągnięcie zamierzonych celów, usprawniła sam proces wdrożenia nowego Regulaminu Pracy oraz przyczyniła się do lepszego zrozumienia istoty zmian i ich zasadności.

3. Ocena aktywności służb personalnych w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa i konkluzje

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można stwierdzić, że kierownictwo Impel Business Solutions w świadomy i konsekwentny sposób nakłada na służby personalne współodpowiedzialność za kształtowanie potencjału innowacyjnego organizacji. Spółka zatrudnia wysoko wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinie HR. Każdy z wyodrębnionych działów odgrywa istotną rolę w budowaniu innowacyjności. W tym względzie najbardziej uwidacznia się jednak rola służb odpowiedzialnych za rekrutację i selekcję oraz zarządzanie szkoleniami.

Zarząd Impel Business Solutions deklaruje, że innowacyjne przedsiębiorstwo budują ludzie. Takie założenie widoczne jest w praktykach z zakresu ewaluacji pracy. Podczas rocznej oceny pracowniczej każdy pracownik jest rozliczany pod kątem inicjatywy i kreatywności. Przedsiębiorstwo oczekuje przejawiania aktywności w tworzeniu nowych pomysłów, innowacyjnych rozwiązań usprawniających pracę oraz zwiększających jej efektywność. W tym względzie właściwym rozwiązaniem jest ocenianie pracowników także przez

pryzmat posiadanej wiedzy (i otwartości w dzieleniu się nią ze współpracownikami) oraz gotowości do uczenia się. Można przypuszczać, że taki system oceny (taki dobór kryteriów) motywuje personel do ciągłego rozwoju, w tym do systematycznego śledzenia aktualności (nowinek) branżowych.

Za najbardziej jaskrawy przejaw proinnowacyjnego nastawienia Impel Business Solutions uznać należy organizację procesu pozyskiwania personelu, uwzględniającą potencjał kreatywności aplikujących kandydatów. Wykorzystywane przez spółkę metody umożliwiają badanie zdolności potencjalnych pracowników do rozwiązywania skomplikowanych problemów. W tym obszarze uwidacznia się także innowacyjność służb personalnych badanej spółki. Stosując one nowoczesne rozwiązania m.in. z dziedziny technologii informatycznych, które usprawniają procesy HR-owe, w tym pozwalają na pozyskiwanie specjalistów z odległych miejsc w kraju czy na świecie. Warto podkreślić, że innowacyjny program rekrutacji jest dobrze oceniany przez kandydatów aplikujących do Impel Business Solutions, co sprzyja pozytywnemu postrzeganiu przedsiębiorstwa. Tym samym umacnia się pozycja spółki na rynku pracy, przedsiębiorstwo jest pożądanym przez kandydatów pracodawcą. W tych okolicznościach spółka może korzystać – bez ponoszenia dodatkowych nakładów promocyjnych – z coraz szerszych zasobów kwalifikacyjnych, co ułatwia dotarcie do osób o kompetencjach najbardziej dopasowanych do jej oczekiwań.

Służby HR zaznaczają pozytywnie swoją rolę również w tworzeniu przyjaznych warunków pracy i wspieraniu kreatywnych pracowników poprzez dostarczanie odpowiednich narzędzi i rozwiązań zapobiegających blokowaniu oddolnych inicjatyw. W tym względzie ważnym rozwiązaniem okazało się powołanie Reprezentanta Pracowników, którego rola (zadania) przyczyniają się do wzrostu zaufania organizacyjnego. Stanowi to ważny aspekt budowania potencjału innowacyjnego Impel Business Solutions, gdyż w atmosferze zaufania – jak to podkreśla wielu autorów – łatwiej jest spożytkować kreatywność pracowników.

Bibliografia

- Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
- Katz D., Kahn R.L.: Społeczna psychologia organizacji. PWE, Warszawa 1979.
- Kraśnicka T.: Rola przywództwa strategicznego w kreowaniu innowacji. W: Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka. Red. H. Bieniok, T. Kraśnicka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

Krzakiewicz K., Cyfert Sz.: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami, W: Innowacje w zarządzaniu. Red. J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 300.

Lewicka D.: Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa. W: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców. Red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223.

Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.

Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Sułkowski Ł.: Epistemologia i metodologia zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

THE ROLE OF HR PERSONNEL IN SHAPING THE COMPANY POTENTIAL FOR INNOVATION. A CASE STUDY

Summary

Human resource departments should be perceived as a distinct, organizational “promoter of innovation”. This change of perspective requires them to employ a range of activities well beyond the classical definition of the personnel function. The paper presents an analysis of practical solutions in the HR sphere, as employed by Impel Business Solutions, Ltd. In Wrocław, Poland. The authors’ main focus is put on identification of those aspects of HR operation which display strong orientation on the increase of the company’s potential to innovate. The research was conducted in January, 2014, using structured interviews with HR department managers of the company under study.