

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.
Innowacyjność w doskonaleniu
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Joanna Szynal
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-624-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Dorota Teneta-Skwiercz: Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement	9
Katarzyna Szymańska: Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture	22
Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak: Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation	32
Małgorzata Krajewska-Nieckarz: Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes	42
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research	60
Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech: Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies	70
Marian Oliński: Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach	81
Zofia Patora-Wysocka: Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management	95
Jolanta Łopatowska: Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects	104
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska: Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

Grzegorz Zieliński: Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
Joanna Żukowska: Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków	135

Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzmy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

Joanna Kacała, Grzegorz Belz

Justyna Trippner-Hrabi

Uniwersytet Łódzki
e-mail: justynahrabi@op.pl

Joanna Łuczak

Spółeczna Akademia Nauk
e-mail: joannaluczak@op.pl

WYBRANE DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI ZESPOŁÓW WIEDZY

SELECTED DETERMINANTS OF KNOWLEDGE TEAMS INNOVATION

DOI: 10.15611/pn.2016.457.03

Streszczenie: W artykule podjęto próbę opisanie roli menedżera w dostarczaniu innowacji rynkowych przez zespoły wiedzy. Obecnie w gospodarce zarówno lokalnej, jak i globalnej od liderów organizacji oczekuje się nie tylko sprawnego, ale przede wszystkim skutecznego zarządzania. Autorzy publikacji wspominają również o dużej istotności procesów rekrutacji poszczególnych członków grupy i ich znaczeniu przy kreowaniu nowych rozwiązań. Już na wstępnym etapie formowania zespołów wiedzy winno się dobierać narzędzia rekrutacyjne tak, by oceniały one kompetencje niezbędne do specyfiki prac opisywanych grup. Charakterystyka pracy takich zespołów jest znacząco inna niż tradycyjnie zatrudnionych np. w działach, wydziałach czy jednostkach organizacyjnych. Bazują one w dużej mierze na realizacji projektów, które cechują się tymczasowością, innowacyjnością czy zmianą składu osobowego grupy. Istotny jest również fakt, iż przedmiotem ich pracy są przede wszystkim informacje i wiedza, czyli zasoby niematerialne, które w trakcie realizacji zadań przekształcane w dobra pożądane przez klientów.

Słowa kluczowe: innowacje, zespół wiedzy, menadżer.

Summary: Currently in the economy both local and global leaders of the organization are expected to not only efficient, but above all, efficient management. It is essential to build and managed business entities properly, so there is balance between experience, knowledge and skills of employees, thus increasing the creativity and potential of not only individual but also collectivity. The authors want to address the problems lying at the organizational level, the contents of which consist of the selection of employees for teams of knowledge and the role of the manager in providing innovative solutions. Characteristics of such units is significantly different than traditionally employed in e.g. departments, divisions or business units. They are based largely on the projects, which are characterized by temporariness, innovation and change in the composition of the group. It is also important that the subject of their work are primarily information and knowledge, resources or assets that during the execution of tasks transformed into good desired by customers. This article is based on an analysis of literature studies.

Keywords: innovations, knowledge team, manager.

1. Wstęp

W wielu ujęciach definicyjnych opisuje się i poddaje analizie podstawowe cechy i zadania wykonywane przez członków zespołów pracowniczych (zob. w: [Brzeziński 2009; Donnellon 2007; Garton, Wegryn 2006; Szyczak 2012]). Jak wiadomo, są one powoływane doraźnie, dla planowania i realizacji określonych projektów. Po ich zamknięciu zespoły te ulegają rozwiązaniu, chyba że następne zadanie tworzone w umysłach projektodawców stanowi bezpośrednią kontynuację poprzednich, co niezbyt często się zdarza.

Osoby odpowiedzialne za realizację projektów – menadżerowie, winny wskazać na syntetyczny cel, który ma zostać osiągnięty, opowiedzieć, jaka jest struktura i istotność innych partykularnych celów, które w sposób znaczący przyczyniają się do kreowania innowacji. Trzeba zatem zbudować ich hierarchiczną drabinę i związki przyczynowo-skutkowe, łączące poszczególne jej szczeble. Do takich przedsięwzięć potrzebne są materialne i niematerialne środki działania i ustalony uprzednio sposób zorganizowania prac. Tego typu procedury znajdują głębokie uzasadnienie w bogatej literaturze, głównie z zabarwieniem prakseologicznym [Cox, Hoover 2005; Borkowska, Szpitter 2010].

W ujęciach wywodzących się z problematyki zespołów wiedzy¹ problem zasad działania zorganizowanego i jego aplikacje na grunt zespołów nie wydaje się tak proste. Chodzi o to, że publikacje T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego i innych luminary pojawiły się w piśmiennictwie na przestrzeni lat 50. i 60. ubiegłego wieku. Od tej pory problem ekonomiczności, skuteczności, innowacyjności i korzystności działania w odniesieniu do zespołów wiedzy nie doczekał się w pełni rozwinięć teoretycznych.

Celem publikacji jest próba określenia znaczenia roli menedżera oraz doboru pracowników do zespołów wiedzy w dostarczaniu rozwiązań innowacyjnych. Przeanalizowano problemy leżące na płaszczyźnie organizacyjnej działania, na których treść składają się: dobór pracowników do zespołów wiedzy oraz rola menedżera w dostarczaniu rozwiązań innowacyjnych. Artykuł powstał na podstawie analizy studiów literaturowych.

2. Znaczenie innowacji w rozwoju nowoczesnych podmiotów

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych definicji pojęcia innowacji. Obecnie znaczenie innowacji zmienia się i termin jest rozumiany jako zespół zjawisk, procesów i mechanizmów, obejmujących działania inkubacji i dyfuzji innowa-

¹ Zespoły wiedzy – grupy składające się co najmniej z dwóch osób, bazujące w swojej pracy na posiadanej wiedzy oraz koncentrujące się na kreowaniu rozwiązań innowacyjnych, realizacji wspólnych celów, które później mogą być aplikowane przez różne podmioty gospodarcze. Członkowie ich mogą pracować w formie zdalnej i mobilnej. Osoby tworzące takie związki są przede wszystkim ludźmi nauki, ale w ich skład wchodzić mogą również przedstawiciele świata biznesu oraz władz lokalnych. Zespoły te mają wobec tego w znacznej mierze też hybrydowy charakter pod względem liczby osób tworzących grupę, ich kwalifikacji, stopnia zaangażowania w realizowane etapy projektu.

cji. W Europie i Stanach Zjednoczonych dominuje przekonanie, że tylko innowacje radykalne mogą być źródłem rozwoju przedsiębiorstwa [Szpitter 2010, s. 355-356]. Organizacje i zespoły, które obecnie funkcjonują w bardzo konkurencyjnym otoczeniu, są zmuszone do podejmowania działań innowacyjnych, aby utrzymać zdolność istnienia i rozwoju. Szybkość podejmowanych działań, elastyczność dostosowania się do wciąż zmieniających się potrzeb rynkowych, umiejętność wdrażania postępu technicznego stanowią sprzyjające warunki do działań podejmowanych przez menedżerów, które skierowane są na sukces organizacji [Piekarczyk 2002, s. 23].

Wprowadzanie przemian w sposobie działalności przedsiębiorstwa i zespołów wiedzy we współczesnym świecie staje się koniecznością. Firmy, grupy, które odnoszą sukces, dokonują zmian i wprowadzają innowacje. Dotyczy to wszystkich sfer ich działania. Począwszy od kreowania nowych produktów przez doskonalenie organizacji do strategii i taktyki działania [Peters, Waterman 1982, s. 12]. Innowacja wartości jest posunięciem, które pozwala firmie kreować błękitny ocean, czyli nowy rynek, na którym nie musi walczyć z konkurencją, bo ta nie istnieje. Stworzyć nową przestrzeń dla produktów można przez [Cham Kim, Mauborgne 2005, s. 30-32].

- skupianie się na grupach tych klientów, którzy jeszcze nie korzystali z oferty firmy;
- niestosowanie benchmarkingu w przedsiębiorstwie, który tak naprawdę ogranicza;
- nieskupianie się na liczbach, bo wówczas traci się ciekawe pomysły.

Zmiany radykalne określane są jako innowacje przełomowe, które przeobrażają tok rozwoju danej organizacji czy zespołu. Natomiast zmiany przyrostowe mają charakter kontynuacyjny [Christensen 2010, s. 75]. Dlatego też wprowadzanie innowacji związane jest z odpowiednim kreowaniem potrzeb i oczekiwań klientów. Dobra, które są oferowane, będą nazywane innowacyjnymi, gdy:

- dostarczają klientowi rzeczywistych i istotnych korzyści i jednocześnie, gdy klient będzie uważał je za unikatowe,
- są wprowadzane w czasie, w którym oczekuje tego klient,
- unikatowe dobra są dostępne dla odbiorców, co ma swoje przełożenie w akceptacji kosztów, jakie muszą ponieść za te wartości [Dobiegała-Korona 2010, s. 230].

Proces innowacji polega na zdolności danego zespołu, organizacji czy przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania i odpowiedniego wykorzystywania nowych koncepcji, wynalazków, pomysłów czy też wyników badań naukowych. Celem podejmowanych działań staje się opracowanie, a następnie wdrożenie unikatowych dla danego przedsiębiorstwa produktów czy procesów. Proces innowacji ma charakter złożony, na który składają się cechy zmian technologicznych:

- koncepcja teoretyczna (inkubacja),
- wynalazek techniczny,
- dyfuzja (upowszechnienie).

Celem innowacji organizacyjnych może być osiągnięcie lepszych wyników. Jest to możliwe poprzez między innymi: redukcję kosztów administracyjnych czy podniesienie poziomu zadowolenia z pracy, co z kolei ma wpływ na wydajność. Lepsze

wyniki można także osiągnąć poprzez uzyskanie dostępu do aktywów, które nie są przedmiotem wymiany handlowej, takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna oraz obniżenie kosztów dostaw. Wyróżnikiem innowacji organizacyjnej w zestawieniu z innymi zmianami organizacyjnymi w podmiocie jest zastosowanie takiej metody zarządzania, która dotąd nie była stosowana i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo [OESC 2005, s. 54].

Aby wdrażać innowacje, należy zacząć od zmiany sposobu myślenia i zaangażować pojedynczych pracowników oraz cały zespół w procesy ciągłego doskonalenia, a później można oczekiwać efektów tych zmian. Taka postawa zakorzeniona jest w mentalności japońskiej. Filozofia *kaizen* stanowi tego przykład. To pewien sposób myślenia i styl życia nastawiony na ciągłe doskonalenie procesów – przykład wdrażania usprawnień w sposób stopniowy i ciągły [Imai 2007, s. 235-241].

Innowacyjność zespołów wiedzy ma związek z ich rozwojem w warunkach złożonego, zmiennego otoczenia. Uwarunkowania rynkowe powodują konieczność podejmowania przez grupę decyzji w zakresie optymalizacji działań mających związek z przebiegiem prowadzonych przez nią procesów innowacji. Zdarza się nierzadko, że procesy te ukierunkowują działania zespołu poza jego obszar. Jednocześnie członkowie grupy koncentrują poszukiwania rozwiązań w zakresie innowacji nie tylko w środowisku naukowo-badawczym, ale także wśród innych podmiotów, które mogą stanowić dla nich naturalne środowisko współpracy.

3. Menedżer – motor wdrażania innowacji

Obecnie w tak burzliwym otoczeniu od menedżera wymaga się nie tylko sprawnego, ale przede wszystkim skutecznego działania. Efektywność organizacji zależy przede wszystkim od umiejętności gospodarowania zasobami podmiotu oraz od odpowiedniego zintegrowania społecznego i skoordynowania zasobów tejże organizacji” [Jasiakiewicz, Oczachowski, Soroka 2007, s. 67]. Menedżer musi znajdować właściwy kierunek funkcjonowania firmy w ramach opracowanej strategii i na nim koncentrować swoje zasoby i wysiłki, by udolnie wprowadzać innowacje. Dlatego też skuteczny menedżer winien wybierać priorytety i działania, których realizacja zapewni organizacji egzystencję i perspektywy rozwojowe [Drucker 1994, s. 35]. Nie od dziś wiadomo, że myśląc o wprowadzaniu jakichkolwiek innowacji w organizacji, należy przewidywać, kalkulować i dokonywać wyboru optymalnych rozwiązań oraz określać warunki i środki niezbędne do ich skutecznej realizacji. A na tym polega planowanie – jako jedna z funkcji kierowania. Jest to analityczny i decyzyjny proces, który prowadzi do wypracowania konkretnych planów działania organizacji. Plany te są następnie wdrażane dla osiągnięcia ustalonych celów” [Wajda 2003, s. 45]. Kompetentnym menedżerem będzie określona osoba, która dzięki właściwej postawie chce i potrafi pozytywnie wykorzystywać nabytą wiedzę i umiejętności” [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 17].

Menedżerowie, którzy chcą odnosić sukcesy i je odnoszą, w podejmowanych działaniach stosują się do zasad:

- „bądź bezkompromisowy – to podstawa w relacjach z klientami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi;
- nie bądź małostkowy – małostkowość niepotrzebnie pochłania mnóstwo energii;
- ustalaj priorytety zadań – ułatwia to pracę pod presją i rozwiązywanie problemów;
- bądź odważny – liderzy nie mogą być potulni;
- bądź zaangażowany – liderzy wiedzą, że nie grozi im wypalenie, jeśli lubią to, co robią;
- realizuj swoje cele – antidotum na ból są cele usytuowane wysoko na gwiazdowym firmamencie;
- bądź kreatywny – liderzy to twórcy, innowatorzy, ludzie myślący nie schematycznie. Uczą się, analizując swoje sukcesy i porażki. Są nietuzinkowi i nikogo nie naśladują;
- zarażaj entuzjazmem – liderzy czerpią entuzjazm z codziennej realizacji częściowych celów przybliżających ich do końcowego wielkiego osiągnięcia. Dla nich to nie są rutynowe zadania. Są świadomi, że ludziom udziela się ich nastrój, dlatego muszą przejawiać entuzjazm;
- bądź opanowany w sytuacjach kryzysowych – liderzy nie załamują rąk ani nie rozpaczają, gdy coś idzie nie tak. Zachowując spokój, szybko znajdują właściwe rozwiązania. Wiedzą, że przezwyciężenie przeszkody dodaje wszystkim sił;
- pomagaj innym w rozwoju – liderzy rozumieją, że nabywanie nowych umiejętności jest procesem ustawicznym, a przekazywanie wiedzy i doświadczeń buduje więzi i koleżeństwo” [Cox, Hoover 2005, s. 18-19].

W obliczu zmian, aby firma mogła funkcjonować w sposób stabilny i osiągała sprawność organizacyjną wyrażoną we wprowadzaniu innowacji, niezbędna jest umiejętność elastycznego dostosowania się do uwarunkowań zewnętrznych. Aby członkowie organizacji, podwładni działali efektywnie, przełożony – menedżer powinien potrafić jednocześnie rozwiązywać problemy związane z realizacją celów oraz podtrzymywać więzi wewnątrz tej organizacji [Łuczak 2015, s. 174].

Dobry kierownik/menedżer, oprócz wizji, energii, autorytetu i zdolności wytyczania strategii, musi także odznaczać się następującymi cechami:

- nie ukrywać przed otoczeniem niektórych swoich wad,
- opierać się na intuicji przy wyborze momentu i kierunku swoich działań,
- przejawiać w stosunku do pracowników tzw. twardą empatię,
- podkreślać swoją odrębność, wystrzegając swój wizerunek

Podkreśla się jednak, że można również zajmować wysokie stanowiska kierownicze bez powyższych cech. Takie osoby odnoszą sukcesy, jednak nie są one lubiane przez swoich podwładnych. W przypadku menedżerów, którzy cieszą się sympatią współpracowników, kierownicy winni mieć wszystkie wymienione wyżej cechy. Należy zaznaczyć, że nie decydują one jeszcze o sukcesach, ale odgrywają ważną rolę w kierowaniu ludźmi [Graffee, Jones 2000, ss. 7-42].

4. Specyfika doboru kadr do zespołu wiedzy

Procedury doboru kadr opisywane są szeroko w literaturze polskiej i zagranicznej [Aemstrong 2010; Daniecki 2014; Sickles 2008; Witkowski 2007]. Szczególnie w tej pierwszej nie zauważa się takich publikacji, które kwestie rekrutacji i selekcji sprowadzały do zespołów wiedzy. Nie bierze się zatem pod uwagę faktu, iż grupy wiedzy powoływane są doraźnie. Nastawione są one w pierwszym rzędzie na zadaniowość rozpisaną w czasie, głównie dlatego, że w porównaniu z innymi organizacjami, takich jak firma, dział, oddział itd., czas trwania zespołów jest relatywnie krótki.

Zanim menedżer zespołu opartego na wiedzy podejmie decyzję o organizowaniu zaangażowania pracowników, powinien w sposób precyzyjny odpowiedzieć na pytanie, jakie możliwości finansowe pozostają do jego dyspozycji. Jest to o tyle ważne, że przyszli zatrudnieni zapewne oczekiwać będą odpowiedzi co do poziomu satysfakcji finansowej, a to dlatego, że na szali swoich aktywów stawiać będą najczęściej wysokie kwalifikacje.

Oczywiście wyrażony powyżej pogląd nie oznacza, że inne elementy, które są przez kandydatów oczekiwane w momencie podjęcia pracy i jej trwania, mają marginalne znaczenie. Kompetentne osoby równie wysoko przedkładają potrzeby wyższego rzędu określone w hierarchii Masłowa [Jones 2008, s. 90]. W rezultacie uczestnictwa w realizacji znaczącego projektu lub/i kolejnych projektów pracujący zyskują renomę i rozgłos, mogą stać się międzynarodowymi poszukiwanymi specjalistami w określonej dziedzinie. Można wówczas mówić o rozwoju ich karier zawodowych, których ścieżki różnią się od tradycyjnie spotykanych dróg w organizacjach (np. od stanowisk operacyjnych w niższych szczeblach struktury firm do wyższych stanowisk kierowniczych). Dokonując doboru osób do zespołu wiedzy, menedżer powinien ustalić, czy oferowane przez niego zachęty stanowić będą dla kandydatów istotne prerogatywy motywacyjne. Odpowiedź na te pytania w procesie rekrutacji (głównie w jej pierwszym etapie) wymagają uruchomienia dalszych czynności poznawczych. Należy więc zbudować kryteria, którym dany kandydat powinien sprostać i zestawzić je z preferencjami wynikającymi ze specyfiki konkretnego stanowiska pracy i za pomocą różnych narzędzi poznawczych zbadać, czy zbiór obustronnych oczekiwań (stanowisko – pracownik) jest kompatybilny.

W zespołach opartych na wiedzy oczekuje się na ogół dyspozycyjności do pracy o wysokiej elastyczności i różnorodności. Dotyczy to zwłaszcza zespołów małych. Dlatego wymagania stawiane kandydatom nie powinny być formułowane w zbyt wąskim „wyspecjalizowanym” zakresie. Tak rozumiane podejście do elastyczności pozwala na wypunktowanie w sposób precyzyjny wymagań wynikających ze stanowiska pracy. Wskazują one na spektrum oczekiwań, które winny spełniać kandydaci i po zakończeniu projektu są użyteczne w formułowaniu ocen kandydatów.

Kolejną grupę spraw w procesie doboru wyznaczają zagadnienia wykształcenia specjalistycznego, stażu, liczby zrealizowanych projektów, miejsca kandydata

w strukturach organizacyjnych związanych z ich ewentualną pracą w dotychczasowych projektach, relacje z innymi pracownikami, umiejętności do przystosowania się do etosu grupy i jego poszczególnych członków, elementy motywacyjne, cechy osobowościowe. Skala i natężenie oczekiwań ze strony przyszłego pracodawcy mogą się zmieniać lub być uzupełniane w zależności od specyfiki projektu, to jest jego zakresu, konkretnego ukierunkowania, złożoności wymogów itd. Niewłaściwie dobrane cechy potencjalnego członka zespołu stają się wówczas zauważalnym źródłem spadku efektywności procesu realizacji zadań. Kierujący grupą winni również analizować potencjał rozwojowy danego kandydata, możliwość i chęć jego uczenia i doskonalenia się [Wirkus 2013, s. 221].

5. Źródła rekrutacji członków do zespołów wiedzy

Jeśli zostaną podjęte decyzje co do wymagań wobec kandydatów, niezbędne staje się określenie drogi pozyskiwania o nich informacji. Wysokie miejsce zajmują anonse prasowe w wersji zarówno tradycyjnej, jak i *online*. Winny one być zamieszczane częściej w tygodnikach i miesięcznikach specjalistycznych aniżeli w prasie codziennej. Internet jako narzędzie informacji spełniać może swoje zadanie pod warunkiem, iż stanie się miejscem informacji o kandydatach i o ich wyspecjalizowanych kompetencjach. Zdarza się bowiem rzadko, że dotychczasowy przełożony zespołu zbyt mocno wychwala pracownika i przez to dla siebie tworzy klimat, nazwijmy to, autokonkurencyjności.

Dużą efektywnością winien cieszyć się proces doboru osób przez różnego rodzaju agencje konsultingowe, wyspecjalizowane od strony technik poszukiwania i narzędzi doboru. Kryterium, które odgrywa nadrzędną rolę w wyborze agencji, jest jej wysoki profesjonalizm. Nadmiar zbieranych opinii o pozytywnych cechach firmy jest zaletą w działaniach poszukiwawczych szefa zespołu aniżeli dodatkową stratą czasu. Autonomiczna agencja, wskazując na kandydata, zapewne odrzuci osoby znajome menadżerowi zespołu, jego krewnych i protegowanych w negatywnym znaczeniu tego słowa, którzy niekoniecznie będą dobrymi pracownikami.

Wyrazić trzeba także opinię, że wykorzystanie państwowych podmiotów zajmujących się pośrednictwem pracy trzeba zredukować do minimum. Urzędy te w swojej ofercie na ogół od strony popytu na pracowników i ich podaży w orbicie swoich zainteresowań lokują te stanowiska pracy lub te osoby, których oczekiwania nie obejmują specjalnie wysokich predyspozycji wynikających ze specyfiki pracy zespołu opartego na wiedzy i relatywnej jego krótkotrwałości.

Jak zauważono wyżej, agencje konsultingowo-rekrutacyjne powinny dysponować jak najbardziej efektywnymi narzędziami poszukiwawczymi. W przypadku rekrutacji do zespołów wiedzy sądzić trzeba, iż najlepiej wypełniają te zadanie rekomendacje [Słownik języka polskiego 2008, s. 466]. Z badań Social Recruiting Survey

z 2014 roku wynika, że około 90% respondentów opowiedziało się za tym źródłem rekrutacji².

Menedżerowie przyszłych zespołów opartych na wiedzy, którzy od poszukiwanych kandydatów wymagają ukierunkowanych umiejętności, wyuczonych i nabytych, oczekują od kandydatów także szerokich predyspozycji socjo- i psychogennych. Winni oni tworzyć na własny użytek jak najszersze kanały promocyjne, dzięki którym informacja o potrzebach kandydatów jest wysyłana, ale spływa i w odwrotnym kierunku – z otoczenia bliższego i dalszego zespołu. Wysyłane informacje o potrzebach personalnych winny być monitorowane przez nadawców. Nie mogą trafiać do bliżej nieokreślonego otoczenia zespołu, odpowiedź na nie może mieć bowiem charakter zbyt ogólny, pozbawiony tak potrzebnego uszczegółowienia.

Nie są to procedury łatwe do wypełnienia, ponieważ zespoły nie zapewniają długoterminowych ścieżek rozwoju, będąc powoływane do realizacji konkretnych celów i rozwiązywane po ich osiągnięciu. Jednym z głównych motywów do stania się członkiem zespołu, obok prestiżu z uczestnictwa w elitarnej grupie osób, jest własna satysfakcja bycia wysoko kwalifikowanym specjalistą, poszukiwanym na rynku pracy, i to nie tylko krajowym.

Rekomendacje są najpewniej jednym z najlepszych punktów do robienia tzw. kariery zawodowej. Jeśli zakończą się one sukcesem, to rekrutowany wnosi do zespołu od razu pożądaną zasób kompetencji. Do minimum zostanie skrócony proces jego adaptacji do pozostałych uczestników grupy i sposobów wykonywania prac.

6. Podsumowanie

Istotne jest właściwe budowanie i zarządzanie podmiotami gospodarczymi, gdzie winna występować równowaga między doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami zatrudnionych, dzięki czemu zwiększa się kreatywność i potencjał nie tylko indywidualny, ale i zbiorowy. Z obserwacji wynika, iż podmioty gospodarcze nadal nie zdają sobie sprawy, iż sukces rynkowy zależy w znacznej mierze od wprowadzanych przez nie innowacji. Firmy te (szczególnie mowa o przedsiębiorstwach polskich) biernie naśladują pomysły innych, nie umiając wykorzystywać nadarżających się sytuacji rynkowych. W małym stopniu korzystają one z usług zespołów wiedzy ze względu na brak informacji o możliwości współpracy czy z obawy przed dużymi kosztami. Podkreślana krótkotrwałość istnienia zespołów wiedzy po wykonaniu projektu skłania menadżera do pozostawienia ich w stanie dyspozycyjności (przy różnej głębi roszad personalnych) na wypadek startu do przyszłych zleceń, wygrania konkursów i realizacji zadań. Takim instrumentem dalszej dyspozycyjności jest tworzenie w sposób permanentny kadry rezerwowej. Tworzą ją osoby lub ich grupy chętne do zagospodarowania ich na przewidzianych etatach funkcyjnych. W pierw-

² https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf z dnia 20.04.2015.

szym rzędzie należy dokonać wyboru pracowników na kierowniczych stanowiskach, by zakończyć obsadę stanowisk operacyjnych. Ci pierwsi w razie ujawnienia potrzeb mogą najbardziej sprawnie wybierać osoby do objęcia posad na niższych szczeblach. Proces tworzenia kadry rezerwowej skłania do uprzedniej identyfikacji kluczowych stanowisk i płynących z nich wymogów kompetencyjnych. Dla osób przechodzących sito selekcji i pozostających cały czas w orbicie zainteresowań menadżerów jest czynnikiem je dowartościowującym i może być podstawą do tworzenia pozytywnych relacji interpersonalnych. W rezultacie tego, zanim zespół wystartuje do wykonania zadań, już w czasie poprzedzającym ową inicjację ma sposobność do tworzenia zrębów dobrej atmosfery między pracownikami, a także poznania ich przyzwyczajęń, nawyków, upodobań, ambicji twórczych itd.

Literatura

- Armstrong M., *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Kogan Page, London 2010.
- Borkowska S., Szpitter A., *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Zarządzanie innowacjami*, [w:] M. Czerna, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. Beck, Warszawa 2010.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa 2009.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.
- Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*, PWN, Warszawa 2010.
- Cox D., Hoover J., *Menedżer w opalach – 24 lekcje zarządzania wielkimi projektami*, Wyd. Emka, Warszawa 2005.
- Daniecki W., *Dobór, adaptacja, motywacja i rozwój pracownika*, Difin, Warszawa 2014.
- Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowaniu kapitału klienta*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Donnellon A., *Kierowanie zespołami*, Helion, Gliwice 2007.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1994.
- Gaffee R., Jones G., *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie”, 2000.
- Garton C., Wegryn K., *Managing without Walls, Maximize Success Virtual, Global and Cross-Culture Teams*, MC Press, Lewisville 2006.
- Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Warszawa 2007.
- Jasiakiewicz M., Oczachowski M., Soroka J., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Łuczak J., *Przywództwo w kierowaniu jednostką organizacyjną policji*, [w:] *Zarządzanie*, tom 4, Zeszyty Naukowe nr 849, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.
- Peters T.W., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, Nowy Jork 1982.
- Piekarz H., *Kluczowe czynniki sukcesu jako wyznacznik strategii produktu*, [w:] *Prace z zakresu procesu zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Richard J., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2016.

Sickles D., *Managing People: Processes, Strategies, and Tools for Leaders and Managers in Every Field*, Cultiver Group, Inc., Kanada 2008.

Szpitter A., *Zarządzanie innowacjami*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. Beck, Warszawa 2010.

Szyczak B., *Praca zespołowa – tworzenie, formy, korzyści, budowa zespołu*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2012.

Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

Wirkus M., *Zarządzanie projektami i procesami*, Difin, Warszawa 2013.

Witkowski T., *Dobór personelu*, Biblioteka Moderatowa, Wrocław 2007.

Inne

https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf z dnia 20.04.2015

OECD, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Oslo 2005