

Joanna Ziomek

Wpływ kreatywności pracowników na zatrudnienie w innowacyjnych przedsiębiorstwach w świetle wywiadów z młodymi menedżerami

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 48/3, 381-390

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-31

Joanna Ziomek*

Politechnika Poznańska

WPLYW KREATYWNOCI PRACOWNIKÓW NA ZATRUDNIENIE W INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIETLE WYWIADÓW Z MŁODYMI MENEDŻERAMI

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące wpływu kreatywności pracowników na możliwości ich zatrudnienia przez młodych przedsiębiorców. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy kreatywność kandydata na pracownika jest ważna i czy ma decydujący wpływ na jego zatrudnienie. Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej i badawczej. W części teoretycznej opisano pojęcia związane z kreatywnością, jak również wymieniono warunki, które wpływają na możliwości twórczej pracy w przedsiębiorstwach. W części badawczej natomiast przedstawiono wyniki wywiadów na temat kreatywności, które zostały przeprowadzone wśród młodych menedżerów i właścicieli firm z Wielkopolski.

Słowa kluczowe: kreatywność, zatrudnienie, innowacje, menedżer, warunki kreatywnych działań

* Adres e-mail: joanna.ziomek@put.poznan.pl.

Wprowadzenie

W ostatnich latach w Polsce, w Europie i na całym świecie rozwijana jest koncepcja społeczeństwa świadomie korzystającego z wiedzy (Ziomek, 2013). Wiedza ta jest wykorzystywana zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Jej zakres jest coraz większy, ale też zmiany na świecie są coraz szybsze. Zmienia się nie tylko technologia, lecz także społeczeństwo i wiele innych aspektów. Coraz częściej następuje zmiana pokoleń, a raczej jak wskazują socjologowie „pokolenioidów”, bytów pokoleniopodobnych (Haponiuk, 2013). Można wyróżnić trzy takie byty: X, Y i Z. „Ikisy” (błękitne kołnierzyki) są urodzeni przed 1985 rokiem. Charakteryzuje ich kult pracy, jakkolwiek z upływem lat cenią sobie także równowagę między pracą a życiem prywatnym. „Igreki” urodzeni po 1986 roku pracują po to, by żyć, nie są materialistami, są świetni w rozwiązywaniu problemów seryjnych, w których pomocny jest Internet, słabo radzą sobie z niestandardowymi (Solska, 2009). Oczekują, że pracodawca będzie prowadził ich za rękę. „Zetki” – młodzi urodzeni na przełomie wieków – są bardzo przywiązani do najnowszych technologii, oczekują dobrego wynagrodzenia, jak również elastycznego czasu pracy.

Widoczne zmiany pokoleń związane są także z potrzebą zastosowania innego podejścia do zarządzania przez menedżerów, ponieważ tradycyjne metody służące rozwiązywaniu problemów w tym zakresie nie są w pełni skuteczne. Dlatego niezbędne jest szukanie nowych, twórczych rozwiązań.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy kreatywność kandydata na pracownika jest ważna i czy ma decydujący wpływ na jego zatrudnienie oraz jakie są inne czynniki, które wpływają na zatrudnienie. Badanie zostało przeprowadzone w trzecim kwartale 2016 roku na próbie pięciu młodych menedżerów i właścicieli firm z Wielkopolski, należących do pokolenia X. Autorka przyjęła, że młody menedżer to osoba poniżej 35 roku życia.

1. Pojęcie kreatywności

W literaturze można spotkać wiele definicji kreatywności, niekiedy jest ona tożsama z twórczością. Według Morrisa Steina: „Kreatywność to proces, z którego wynika nowość akceptowana jako użyteczna, racjonalna czy satysfakcjonująca przez znaczną grupę ludzi w tym samym czasie” (Green, 2004, s. 22). W tej definicji

zastanawiające jest określenie „znaczna grupa ludzi w tym samym czasie”, gdyż nawiązując do wydarzeń historycznych, można stwierdzić, że niektórzy malarze nie byli doceniani za życia przez innych ludzi, np. Vincent van Gogh, który sławę zdobył dopiero po śmierci. Stworzył ponad dwa tysiące różnych dzieł (żył 37 lat) i były to niewątpliwie kreatywne dzieła, docenione dopiero po śmierci artysty, które teraz osiągają wartość setek milionów dolarów. Definicją bardziej ogólną jest ta zaproponowana przez Nalaskowskiego (1994, s. 65): „Twórczość to gotowość i zdolność (umiejętność) do powoływania rozwiązań alternatywnych dla rozwiązań obowiązujących (zastanych)”. Natomiast Edward Nęcka (2002, s. 19) uważa, że kreatywność przejawia się zazwyczaj w formie obserwowalnego zachowania. Zachowanie to polega na produkcji nowych, a także wartościowych wytworów, gdy wytwór rozumiany jest i jako wiersz czy utwór literacki, i jako dowcip kabaretowy.

Bardzo istotną kwestią w teoriach o kreatywności jest „założenie, iż działania twórcze mają charakter świadomy i celowy, a sam proces twórczy przebiega fazowo” (Popek, 2000, s. 9). Według Stanisława Popka myślenie, które traktuje on jako proces symbolicznego równoważenia sytuacji, składa się z pewnych sekwencji obejmujących cztery fazy. Pierwszą z nich jest geneza i sformułowanie problemu, które powinny prowadzić do analizy struktury problemu i umiejscowić go w przestrzeni problemowej. Kolejną fazą jest wytwarzanie pomysłów służących do rozwiązania tego problemu, jak również ich ocena i wybór pomysłu, który stanowi projektowane rozwiązanie. Ostatnim etapem jest utworzenie planu weryfikacji tego pomysłu oraz dokonanie oceny osiągniętego rozwiązania.

2. Warunki kreatywnych działań w przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa, które mają działać kreatywnie i wprowadzać innowacje, potrzebują ludzi potrafiących ze sobą współpracować i tworzyć zespoły. Justyna Trippner-Hrabi i Ewa Stroińska (2015, s. 209) uważają, że kompetentne organizacje muszą dysponować pojedynczymi pracownikami, którzy reprezentują różne umiejętności i charakteryzują się rozbudowaną wiedzą zarówno ogólną, jak i specjalistyczną. Organizacje te muszą zatrudniać również pracowników, którzy potrafią współpracować razem i tworzyć zespoły wiedzy. Takie zespoły, aby myśleć twórczo, potrzebują otoczenia nakierowanego na innowacyjny rozwój. Istotnym elementem takiego otoczenia jest komunikacja, która według Wong i Pang (2003, s. 551)

leży u „podstaw rozwoju kreatywności jednostki w organizacji”. Pracownik powinien mieć możliwość swobodnego komunikowania się zarówno z zespołem, który współtworzy, jak i z pracodawcą, który z kolei powinien budować atmosferę wspomagającą kreatywne myślenie. Otwarte rozmowy, burza mózgów to tylko nieliczne możliwości, aby wspomóc pracowników w twórczym myśleniu i tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Atmosfera w pracy oraz zaufanie, jakim pracodawca darzy pracownika, mogą także pozytywnie wpływać na kreatywność. „Ważnym czynnikiem sukcesu jest bowiem swoboda rozwijania własnych pomysłów w organizacji” (Andrew, Sirkin, Butman, 2008, s. 189).

Komunikacja jest w pewnym stopniu związana z kulturą organizacyjną, która ma także wpływ na kreatywność w biznesie. Według Tomasza Szopińskiego (2013, s. 92): „Kultura ma wyraźny wpływ na kreatywność gospodarczą”. Zauważa on powiązanie zamożności krajów z intensywnością wdrażania innowacji.

Dodatkowo ważne jest dopasowanie do określonego stanowiska oraz do kultury firmy. Szopiński (2013, s. 94) uważa, że „przede wszystkim pracownicy muszą dysponować ogólnymi zdolnościami rozwiązywania problemów i mieć chęć do pracy w zespole”. Według niego konkretne umiejętności, które są potrzebne do pracy, mogą nabyć już po rozpoczęciu pracy na danym stanowisku w firmie. Ważna jest postawa pracownika i jego kompetencje miękkie. Trippner-Hrabi i Stroińska (2015, s. 209) uważają, że „istotne jest właściwe budowanie i zarządzanie podmiotami gospodarczymi, gdzie powinna występować równowaga między doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami zatrudnionych, dzięki czemu zwiększa się kreatywność i potencjał nie tylko indywidualny, ale i zbiorowy”.

Warunki sprzyjające kreatywnemu myśleniu i działaniu można podsumować jednym stwierdzeniem Mihaly’ego Csikszentmihalyi (1997, s. 158): „Wspólną cechą kreatywnych jednostek jest zamiłowanie do wykonywanej przez siebie pracy. Czynnikiem skłaniającym ich do działania nie jest sława czy pieniądze, tylko możliwość wykonywania pracy, która sprawia im radość”.

Warunki kreatywnego działania są zawarte w Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju (2013), w której m.in. dylematem rozwojowym Polski jest: „Jak wyjść ze spowolnienia, budując nowe przewagi konkurencyjne, oparte o kapitał intelektualny, wiedzę, impet cyfryzacyjny, rozbudzony potencjał kreatywności, siłę młodej generacji i innowacyjność przedsiębiorstw?”

Wartościowe jest więc tworzenie warunków kreatywnego działania w firmach. Może to bowiem przynieść bardzo dużo korzyści nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz także dla społeczeństwa i kraju.

3. Charakterystyka badanej próby badawczej

W badaniu uczestniczyło pięć osób. Są to wielkopolscy młodzi przedsiębiorcy, właściciele firm piastujący stanowiska menedżerów. Przebadanych zostało dwóch mężczyzn i trzy kobiety do 35 roku życia z wyższym wykształceniem. We wszystkich pięciu przypadkach firmy powstały ponad dziesięć lat temu. W trzech przypadkach są to przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe, a w dwóch przypadkach usługowe. Każda z tych firm zatrudnia ponad dwudziestu pracowników.

Z uwagi na prośbę badanych zostanie przedstawiony tylko zarys firm, bez podawania dokładnych nazw. Jedna firma jest przedsiębiorstwem zbożowo-młynarskim produkującym różnego typu mąki oraz gotowe mieszanki do wypieków. Zajmuje się również handlem zbóż. Ma własne laboratoria wyposażone w najnowszej generacji urządzenia pomiarowe. Niedawno stworzyła technologię mielenia innego produktu jako jedyna firma w Polsce.

Druga firma działa w sektorze medycznym, produkując i handlując chemią oraz edukując placówki medyczne w zakresie mycia i dezynfekcji. Bierze czynny udział w wielu konferencjach w Polsce i za granicą. Wprowadza ciągle na rynek innowacyjne produkty.

Trzecia firma działa w sektorze przemysłowym, oferując specjalistyczne rozwiązania m.in. dla działów przemysłu energetycznego, hutniczo-metalurgicznego, lotniczego i wojskowego. Produkuje i handluje chemią techniczną, klejami, smarami. Jej produkty corocznie wygrywają konkursy na najlepsze produkty utrzymania ruchu.

Dwie ostatnie firmy to kluby fitness o powierzchni poniżej 1000 m², które wprowadzają nowe usługi dla klientów, rozwijają się i zdobywają nagrody w różnych konkursach (m.in. Klub z Pasją).

Właściciele i menedżerowie tych firm zostali przebadani za pomocą kwestionariusza wywiadu.

4. Charakterystyka kwestionariusza wywiadu

Głównym celem tego kwestionariusza była odpowiedź na następujące pytanie: Jakie jest podejście pracodawcy do zatrudniania kreatywnych pracowników oraz korzyści i straty?

Aby uzyskać odpowiedzi, przygotowano określone pytania otwarte wywiadu pogłębionego, które zamieszczono poniżej:

1. Jakie motywy kierują Panem/Panią jako pracodawcą przy zatrudnianiu pracownika? Na co Pan/Pani zwraca szczególną uwagę przy zatrudnianiu nowego pracownika?
2. Jakie motywy kierują Panem/Panią jako pracodawcą przy zwalnianiu pracownika?
3. Jakie zyski/straty ponosi organizacja przy zatrudnianiu osób, które są kreatywne?
4. Jakie zyski/straty ponosi organizacja przy zatrudnianiu osób, które nie są kreatywne?
5. Jacy pracownicy są cenni dla organizacji? Jakie unikatowe kompetencje ma idealny pracownik?
6. Jakie stanowiska wymagają od pracownika myślenia kreatywnego?
7. W jaki sposób kreatywność potencjalnego pracownika wpływa na możliwość zatrudnienia go w Pani/Pana firmie?
8. Jak sprawdza Pan/Pani kreatywność potencjalnych pracowników?

Powyższe pytania zostały postawione w taki sposób, aby dowiedzieć się od pracodawców, czy umiejętność pracownika do kreatywnego myślenia i działania jest przydatna dla firmy i jakie stanowiska jej wymagają oraz czy znacząco wpływa na możliwość zatrudnienia.

5. Wyniki badań

Przy pytaniu odnośnie do motywów, które kierują menedżerem jako pracodawcą przy zatrudnianiu pracownika i na co pracodawca zwraca szczególną uwagę przy zatrudnianiu nowego pracownika, wspólną odpowiedzią dla wszystkich badanych była postawa kandydata, jak również jego kompetencje miękkie i chęć samorozwoju. Kandydat na pracownika musi także umieć współpracować z zespołem

i wprowadzać do firmy nowe, twórcze rozwiązania zastałych problemów oraz mieć dobry kontakt z klientami. Powinien mieć także doświadczenie zawodowe, natomiast wykształcenie odgrywa już drugoplanową rolę dla większości badanych. Według nich są to główne motywy prowadzące do zatrudnienia.

Natomiast w firmie działającej w sektorze przemysłowym najważniejszym motywem wpływającym na pracodawcę przy zatrudnianiu nowych pracowników jest dopasowanie pracownika do firmy względem roli w zespole, która jest deficytowa. Od samego początku wykonywany jest test roli (test Mereditha Belbina) w zespole i według niego określa się, jakie role w grupie ta osoba odgrywa.

Natomiast głównymi przesłankami do zwolnienia pracownika są: brak efektywnej pracy, brak umiejętności zgrania się z zespołem oraz wprowadzanie złej atmosfery do zespołu, nieumiejętność uczenia się, ciągłe spowalnianie zespołu i ściąganie go w dół, niewywiązywanie się z obowiązków. Zła obsługa klientów i ogólna roszczeniowa postawa są także przesłankami do zwolnienia.

Pracodawcy zgodnie przyznają, że zatrudnienie osoby niekreatywnej może przynieść straty, są one tym większe, im wyżej ta osoba się znajduje w hierarchii firmy. Dodatkowo podkreślają, że pracownik na niższym szczeblu (na stanowisku magazyniera czy produkcyjnym) nie może samowolnie wprowadzać kreatywnych pomysłów w życie. Muszą być one przedyskutowane z bezpośrednim przełożonym lub z pracodawcą, aby zobaczyć, jakie korzyści i straty niesie implementacja takiego pomysłu.

Z drugiej strony są stanowiska, gdzie twórcze myślenie jest niezbędne – menedżer, marketingowiec i specjalista do spraw sprzedaży, informatyk, prezes i wiceprezes oraz w pewnym zakresie główna księgowa. Pracodawcy uważają, że ogromną wartością dodaną przy zatrudnianiu na każde stanowisko jest usprawnienie zastanej sytuacji i twórcze zmiany prowadzące do zwiększenia jakości oferowanych usług oraz satysfakcji klienta. Doskonale zdają sobie sprawę, że twórcze działanie może przyczynić się do sukcesu firmy. Uważają bowiem, że praca osoby kreatywnej może bezpośrednio mieć wpływ na zwiększenie zysków.

Cenni pracownicy według pracodawców to tacy, którzy się rozwijają, mają otwarty umysł, są odporni na stres, uczciwi, pracują systematycznie. To tacy, którzy przykładają się do pracy i starają się ją wykonać najlepiej jak się da. Współpracują z zespołem, potrafią nawiązać długotrwałe i silne więzi z klientami.

Pracodawcy weryfikują kreatywność pracowników głównie przez rozmowę kwalifikacyjną, jak również przez wygląd i treść CV. Część badanych zadaje pytania sprawdzające, obserwując kandydata. Bardzo często pytania formułują w taki sposób, żeby zaskoczyć kandydata oraz sprawdzić jego elastyczność intelektualną, otwartość czy oryginalność.

Wszystkie uczestniczące w badaniu osoby twierdziły, że kreatywność jest motywem, który kieruje pracodawcą przy zatrudnianiu nowego pracownika. Nie jest to oczywiście jedyny motyw, równie ważna była dla badanych postawa kandydata i doświadczenie. Rozważając powody zwolnień z organizacji, pracodawcy podawali negatywną postawę pracowników, działanie na szkodę firmy, brak efektywnej pracy czy nieumiejętność pracy w zespole. Oczywiście każde zwolnienie we wszystkich firmach było poprzedzone głęboką analizą sytuacji.

Mając na uwadze zyski i straty zatrudniania osób kreatywnych i niekreatywnych, pracodawcy zgodnie stwierdzili, że są stanowiska wymagające od pracownika kreatywności. Obsadzanie tych stanowisk osobami, które nie potrafią myśleć twórczo, prowadzi do zwiększenia kosztów oraz do strat w firmie. Natomiast przy osobach kreatywnych jest szansa na innowacyjny produkt czy usługę, która przyniesie firmie zyski i rozwój. Nie można ujednolicić wszystkich stanowisk do jednych kompetencji, które pracownik powinien mieć. Można natomiast uogólnić, na jakich stanowiskach osoby kreatywne mają szczególną rację bytu. Takimi stanowiskami są przede wszystkim menedżer, kierownik, osoba mająca kontakt z klientem, pracownik biurowy.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki opierają się głównie na wypowiedziach osób badanych, które pochodzą z czterech branż. Może być to argumentem wskazującym na brak możliwości szerokiego uogólnienia wyników. Również mała próba badawcza nie wpływa korzystnie na takie uogólnianie. Niezależnie od tego otrzymane wyniki wyraźnie dowiodły, że trzeba zatrudniać kreatywnych pracowników.

Jednocześnie należy zdawać sobie sprawę, że wybrane firmy są liderami na rynku w swoich branżach. Są to firmy wprowadzające innowacje produkcyjne, a ich właściciele żyją atmosferą organizacji. „Pracownicy wiedzy posiadają

specjalistyczne przygotowanie zawodowe, są ekspertami w swojej dziedzinie, zajmują się tworzeniem, dystrybucją i wdrażaniem do praktyki wykreowanych przez siebie idei. Twórcze myślenie jest celem ich życia” (Krugielka, Bartkowiak, Ziomek, 2016, s. 15).

Zarówno doświadczenie, jak i literatura przedmiotu wskazują, że kreatywni pracownicy mogą powodować rozwój firmy, jeśli mają odpowiednie warunki ku temu.

Literatura

- Andrew, J.P., Sirkin, H.L., Butman, J. (2008). *Od pomysłu do zysku. Jak zebrać owoce innowacji. Lekcje z Microsoft, Apple, Concorde i innych innowacyjnych firm*. Warszawa: MT Biznes.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Kreatywność*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju (2013). Uchwała nr 16 Rady Ministrów z dnia 5 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności. Monitor Polski Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej.
- Green, A. (2004). *Kreatywność w public relations*. Warszawa: PWE.
- Haponiuk, M (2013). *X, Y, Z: sztafeta pokoleń na rynku pracy*. Pobrano z: <http://www.institutobywatelski.pl/16154/blogi/co-z-ta-praca/xyz-sztafeta-pokolen-na-ryнку-pracy>.
- Krugielka, A., Bartkowiak, G., Ziomek, J. (2016). Untapped potential as a result of the dismissal of key knowledge workers 65 plus. *ASM's International E-Journal on 'Ongoing Research in Management & IT' General Management*, 2, 15–26.
- Nalaskowski, A. (1994). *Przeciwko edukacji sentymentalnej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Nęcka, E. (2002). *Psychologia twórczości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Pietraszkiewicz, F. (2016). *Jak wprowadzić innowacyjność do dna twojej firmy*. Pobrano z: <http://jaklaczyczkropki.pl/2016/06/21/jak-wprowadzic-innowacyjnosc-do-dna-twojej-firmy>.
- Popek, S. (2000). *Kwestionariusz twórczego zachowania KANH*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Solska, J. (2009). *Młodość idzie w klapkach*. Pobrano z: <http://www.polityka.pl/tygodnik-polityka/rynek/270628,1,raport-pokolenie-y-na-ryнку-pracy.read>.

- Szopiński, T. (2013). *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie*. W: A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu* (s. 91–105). Kraków–Warszawa: Wydawnictwo Edu-Libri.
- Trippner-Hrabi, J., Stroińska, E. (2015). Charakterystyka organizacji zespołów wiedzy – ujęcie teoretyczne. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (3), 209–218.
- Wong, S., Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24, 551–559.
- Ziomek, J. (2013). Studenci Politechniki Poznańskiej jako potencjalni klienci szkoleń w formule distance learning. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 763. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 105, 691–700.

IMPACT OF EMPLOYEES' CREATIVITY IN INNOVATION ENTERPRISES IN THE LIGHT OF INTERVIEWS WITH YOUNG ENTREPRENEURS

Abstract

The article presents issues concerning the impact of employee creativity connected with opportunities of their employment by young entrepreneurs. This article aims to answer the question if creativity of the candidate for a job is important and if it has a decisive influence on his/her employment. The article consists of two parts: theoretical and research. In the theoretical part the concepts related to creativity are described as well as the conditions that affect the ability of creative work in enterprises are listed. In the research part the results of interviews about creativity were shown. They were carried out among young managers and owners of companies from Wielkopolska region.

Keywords: creativity, employment, innovation, manager, conditions for creative activities

JEL codes: O15, O30, O31