

## Narzędzia proinnowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego w latach 2005-2011

### Wstęp

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowane na pobudzanie procesów innowacyjnych wymaga narzędzi zarządzania zwiększających gotowość przedsiębiorstw do generowania i realizacji innowacyjnych projektów oraz adaptacji osiągnięć nauki i techniki.

W tym kontekście narzędzia proinnowacyjnego zarządzania kształtują otwartość przedsiębiorstw na zmiany, sprzyjają podejmowaniu działań o podwyższonym stopniu ryzyka oraz motywują pracowników do współuczestnictwa w procesach decyzyjnych. Wówczas to wzrasta kreatywność koncepcyjna i operacyjna przedsiębiorstw pobudzająca działalność innowacyjną.

Celem artykułu jest analiza zakresu wykorzystania narzędzi proinnowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego w okresie od 2005-2011. Analizą objęto dwie grupy narzędzi. Pierwszą grupę tworzą narzędzia zorientowane na stymulowanie kreatywności i kształtowanie proinnowacyjnych postaw pracowników. Drugą grupę tworzą teleinformatyczne narzędzia ułatwiające i przyspieszające przetwarzanie informacji, co sprzyja generowaniu na ich podstawie wiedzy podnoszącej jakość kapitału ludzkiego. Analizy zakresu wykorzystania narzędzi proinnowacyjnego zarządzania kapitałem dokonano na podstawie badań własnych przeprowadzone przez autorkę artykułu w Katedrze Strategii Gospodarczych Politechniki Świętokrzyskiej w latach 2010-2011. Podstawową metodą wykorzystaną w badaniach był sondaż diagnostyczny, zaś narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz wywiadu.

---

\*Dr, Katedra Strategii Gospodarczych, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Politechnika Świętokrzyska, dwr@xl.wp.pl, 25-314 Kielce, Al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7

## 1. Czynniki pobudzające kreatywność pracowników

Priorytetowe znaczenie w proinnowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwami posiada pobudzenie kreatywności pracowników<sup>1</sup>. To kreatywność koncepcyjna pracowników, wyrażająca się w nowych pomysłach i ideach, inicjuje procesy innowacyjne. To od kreatywności operacyjnej pracowników, wyrażającej się w nadawaniu nowym pomysłom i ideą konkretnych rozwiązań technologicznych i organizatorskich, zależy wdrożenie innowacji [Brzeziński, 2009, s. 37]. Niezbędnym warunkiem wyzwolenia obu rodzajów kreatywności jest stworzenie w przedsiębiorstwie innowacyjnej kultury organizacyjnej<sup>2</sup>. Kultura organizacyjna silniej niż pojedyncze autorytety i rozwiązania formalne oddziałuje na kreatywność pracowników. Kreatywność ta jest funkcją trzech wzajemnie się warunkujących komponentów: wiedzy, twórczego myślenia oraz motywacji [Amabile, 1998, s. 77].

W innowacyjnych kulturach organizacyjnych podzielane przez pracowników założenia i normy oraz wartości (kluczowe poziomy kultury organizacyjnej) sprzyjają podejmowaniu ryzyka związanego z każdą działalnością innowacyjną, inicjowaniu i aprobowaniu zmian, wzbogacaniu wiedzy i sieci kontaktów międzyludzkich, a także wewnętrznej motywacji do pracy. Pracownicy wewnętrznie zmotywowani postrzegają pracę jako wartość autoteliczną, stwarzającą możliwość samorealizacji i rozwoju zawodowego. Stąd przywiązują szczególną uwagę do budzącej ich zainteresowanie treści pracy, samodzielności decyzyjnej w zakresie realizowanych obowiązków, poczucia dokonywania czegoś ważnego.

Narzędzia proinnowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim powinny być wyrazem organizacyjnych dążeń do uruchomienia wewnętrznej motywacji pracowników i krzewienia wśród nich „ducha innowacyjności” a w efekcie prowadzić do ukształtowania proinnowacyjnych postaw pracowników. Szczególną rolę mają w tym przypadku do

---

<sup>1</sup> Kreatywność to zdolność człowieka do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych oryginalnych pomysłów w formie koncepcji, produktów itp. z wykorzystaniem wiedzy, doświadczenia oraz olśnienia twórczego, czerpanego z wyobraźni [Brzeziński, 2009, s. 15].

<sup>2</sup> Kultura organizacyjna to system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów [Sikorski, 2001, s. 235]. Według G. Hofstede, kultura organizacyjna to „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej” [Hofstede, 1984, s. 14].

spełnienia instrumenty związane z ocenami okresowymi, ścieżkami karier zawodowych, partycypacją pracowniczą, technikami twórczego myślenia.

Współcześnie twórczość jest traktowana, nie tylko jako skutek olśnienia, natchnienia i geniuszu pisarzy, malarzy, poetów, lecz także jako rezultat świadomych, zamierzonych i racjonalnych działań przedsiębiorstw. Ponadto nie ma żadnych dowodów, które potwierdzałyby pogląd, że twórczość jest wrodzona. Wskazuje się raczej, że jest ona zachowaniem wyuczonym [Zimbardo, Ruch, 1996, s. 214], stąd może stanowić przedmiot uzasadnionych wymagań do pracowników [Sikorski, 2001, s. 141]. Wybierając metody oceniania pracowników i konstruując adekwatne narzędzia oraz formułując ścieżki karier zawodowych eksponuje się znaczenia proinnowacyjnych postaw pracowników. Nagradzaniu podlegają takie przejawy proinnowacyjnych postaw jak skłonność do eksperymentowania i ryzyka, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych, komunikatywność połączona z gotowością do wzbogacania posiadanej wiedzy i dzielenia się nią ze współpracownikami.

## **2. Teleinformatyczne narzędzia zarządzania w zakresie ograniczania niepewności działalności innowacyjnej i generowania wiedzy**

Działalność innowacyjna wymaga zakwestionowania dotychczasowego statusu quo przedsiębiorstwa i strategicznego spojrzenia na jego przyszłość. W warunkach złożonego i zmiennego otoczenia społeczno-gospodarczego działania te rodzą silną niepewność, która może skutecznie zablokować wszelkie przejawy innowacyjności przedsiębiorstwa. Pytaniem jest, jak ograniczyć niepewność hamującą działalność innowacyjną.

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na fakt, iż poczucie niepewności podejmowanych działań, zależy nie tylko od rzeczywistych zmian otoczenia, ale jest w znacznym stopniu odzwierciedleniem subiektywnej percepcji niepewności przez pracowników [Duncan, 1972, s. 3]. W identycznych warunkach społeczno-gospodarczych dla jednych pracowników podejmowane działania będą wysoko ryzykowne, zaś dla innych nisko ryzykowne. Działalność innowacyjna wymagana jest od pracowników charakteryzujących się wysoką tolerancją niepewności. Tolerancja niepewności nie może wynikać z niewiedzy i ignorancji ry-

zyka, ale musi być następstwem holistycznego spojrzenia na nie i jego realistycznej oceny połączonej z tendencją do poszukiwania, a nie redukcji informacji. Teleinformatyczne narzędzia zarządzania stwarzają możliwość gromadzenia i przetwarzania dużych ilości danych i informacji w formie elektronicznej. Informacje, stając się źródłem wiedzy, ograniczają niepewność procesów decyzyjnych związanych z działalnością innowacyjną. Analizy rynku, monitorowanie działań konkurencji, analizy słabych i mocnych stron potencjalnych innowacji, badanie opinii konsumentów, tworzenie sieci kooperantów to działania wpisane w każdy proces innowacyjny. Zgodnie z modelem sprzężeń zwrotnych S. J. Kline i N. Rosenberga opisują proces innowacyjny jako wynik wzajemnego przenikania się sfery badań i wiedzy oraz organizacyjnych systemów tworzących i wdrażających innowacje [Kline, Rosenberg, 1985]. W tym ujęciu innowacje są zarówno „pchane” wynalazkami jak i „ssa-” przez rynek. Ta „integracja różnych trajektorii przebiegów procesów innowacyjnych” [Świtalski, 2005, s. 137] jest ściśle powiązana z zarządzaniem wiedzą. Zbieranie i przetwarzanie informacji, a następnie przekształcanie ich w wiedzę rozpowszechnianą i eksploatowaną w zakresie tworzenia nowej wartości dodanej stanowią istotę procesu zarządzania wiedzą i generowania na jej podstawie innowacji. Zarządzanie wiedzą jest efektywne, gdy wyzwala działanie i nowe sposoby pracy [Łobejko, 2005, s. 40].

### **3. Charakterystyka aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego w świetle wyników badań**

Aktywność innowacyjna organizacji uwidacznia się w działaniach prowadzących do tworzenia i rozwoju potencjału innowacyjnego, dynamizowania procesów innowacyjnych, a przez to do poprawy relacji między ponoszonymi nakładami finansowymi a uzyskiwanymi efektami [Białoń, 2008, s. 5].

Wszystkie przedsiębiorstwa województwa świętokrzyskiego objęte badaniem własnym<sup>3</sup> były aktywne w zakresie działalności innowacyjnej.

---

<sup>3</sup>Badaniem objęto 20 przedsiębiorstw przemysłowych województwa świętokrzyskiego, z czego 85% stanowiły firmy średnie i duże, w tym 30% z zaangażowaniem kapitału zagranicznego. Pod względem prawnym podmioty gospodarcze reprezentowały: spółki akcyjne (40%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (35%), osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (20%), spółdzielnie (5%). W niektórych przypadkach

Znalazło to odzwierciedlenie w nakładach finansowych przeznaczanych na ten cel. Większość przedsiębiorstw (80%) zadeklarowała przeznaczenie na działalność innowacyjną kwoty powyżej 50 000 złotych rocznie. W przypadku pozostałych przedsiębiorstw nakłady te były niższe i kształtowały się w przedziałach:

- od 10 001 do 50 000 złotych (10 % przedsiębiorstw),
- od 5001 do 10 000 złotych (5% przedsiębiorstw),
- do 5 000 zł (5% przedsiębiorstw).

W opinii przedsiębiorców do wzrostu zysku w firmie w największym stopniu przyczyniły się innowacyjne zmiany w procesie technologicznym, zaś w najmniejszym zmiany organizacyjne (zobacz tablica 1).

**Tablica 1. Wpływ wdrożonych innowacji na stopień wzrostu zysków w opinii przedsiębiorców (w %)**

Rodzaj innowacyjnych zmian	Stopień wzrostu zysków firmy			
	Bardzo duży	Duży	Mały	Brak zysku
1.Wprowadzenie nowych produktów lub/i znaczące udoskonalenie dotychczas wytwarzanych	5,9	70,6	23,5	0,0
2.Wprowadzenie nowych usług lub/i znaczące udoskonalenie dotychczas oferowanych usług	26,7	40,0	13,3	20,0
3.Zmiany w procesie produkcyjnym technologicznym	5,9	76,5	17,6	0,0
4.Zmiany organizacyjne w firmie	0,0	52,9	35,3	11,8

Źródło: Badania własne.

Analiza danych statystycznych uzyskanych na podstawie wywiadu kwestionariuszowego umożliwiła zdiagnozowanie rodzajów innowacyjnych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystano klasyfikację innowacyjnych strategii według Ch. Freemana, gdzie kryterium podziału stanowi zakres prowadzonych przez przedsiębiorstwo prac badawczo-rozwojowych [Freeman, 1982, s. 256].

Większość przedsiębiorstw objętych badaniem (57,9%) zadeklarowała prowadzenie indywidualnie lub w ramach kooperacji z innymi podmiotami gospodarczymi prac badawczo-rozwojowych w zakresie wdrażania nowych lub unowocześniania dotychczas wytwarzanych

---

firmy nie udzieliły odpowiedzi na pytania. Wówczas w obliczeniach za 100% przyjęto liczbę przedsiębiorstw, która ustosunkowała się do pytania.

produktów i/lub usług. Wskazuje to na wykorzystywanie innowacyjnych strategii rozwoju o charakterze ofensywnym. Prowadzenie tej strategii wymaga dobrego systemu przepływu informacji, co związane jest m.in. z koniecznością wykorzystywania teleinformatycznych narzędzi zarządzania (baz i hurtowni danych, informatycznych systemów eksperckich, systemów zarządzania wiedzą itp.).

Ponad 26% przedsiębiorstw zadeklarowało wdrażanie jedynie drobnych zmian w zakresie oferowanych produktów i/lub usług naśladowując pod tym względem firmy konkurencyjne. Ich innowacyjne produkty i/lub usługi pojawiają się na rynku z pewnym opóźnieniem w stosunku do oferty konkurencji. Stąd zyski uzyskiwane z wprowadzenia nowego produktu na rynek są niższe niż w przypadku przedsiębiorstw stosujących strategię ofensywną, ale takie postępowanie jednocześnie redukuje ryzyko strat związanych z nieudanymi wdrożeniami. Wskazane powyżej zachowania są charakterystyczne dla defensywnych strategii prowadzenia działalności innowacyjnej.

Dla 10,5% przedsiębiorstw charakterystyczne są innowacyjne strategie zależne. W tym przypadku firmy wytwarzają jedynie komponenty do produktów na zlecenie innych przedsiębiorstw i to one decydują o zakresie wdrażanych zmian w produkcie. Udział tych firm we wprowadzaniu nowych produktów i/lub usług na rynek jest tylko pośredni. Pozostałe 5,3% przedsiębiorstw nie odczuwa potrzeby dalszego wprowadzania nowych produktów i/lub usług. W dłuższym okresie taka postawa przedsiębiorstw nie daje szans na ich rozwój rynkowy.

#### **4. Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim w zakresie kształtowania proinnowacyjnych postaw i pobudzania kreatywności pracowników przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego**

Stosowanie narzędzi stymulujących kreatywność pracowników stanowi widoczny przejaw innowacyjnej kultury organizacyjnej. Im silniejsze zakorzenienie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw wartości i norm promujących działalność innowacyjną, tym szerszy zakres wykorzystywania przez nie narzędzi kształtujących proinnowacyjne postawy i wspierających kreatywność pracowników.

Przedsiębiorstwa objęte badaniem zadeklarowały wykorzystywanie przede wszystkim arkuszy ocen okresowych (80%) i ścieżek karier zawodowych (80%). W pierwszym przypadku 55% przedsiębiorstw wskazało, iż wykorzystuje je w szerokim i bardzo szerokim zakresie, zaś

w drugim przypadku taką deklarację złożyło 45% przedsiębiorstw (zobacz tablica 2).

W celu jednoznacznego stwierdzenia faktu wspierania proinnowacyjnych postaw i kreatywności pracowników przez te narzędzia, szczegółowej analizie jakościowej poddano kryteria wykorzystywane w zakresie oceniania okresowego i awansowania pracowników. Brakowało wśród nich kryteriów dotyczących inicjowania i przeprowadzania zmian, zgłaszania projektów udoskonalających oferowane produktu/usługi czy usprawniających proces produkcyjny, umiejętności radzenia sobie w nietypowych sytuacjach itp. We wszystkich przedsiębiorstwach wyeksponowane było zaś znaczenie kryteriów związanych z doskonaleniem kwalifikacji zawodowych poprzez formalne kształcenie i szkolenia. Pomimo niewątpliwie istotnego znaczenia działań podejmowanych w tym zakresie, samo „wzbogacanie” wiedzy pracowników jest niewystarczające dla znaczącego wzrostu ich zaangażowania w procesy innowacyjne. Niezbędne jest także kształtowanie proinnowacyjnych postaw pracowników, co stanowi wyraźną słabość badanych przedsiębiorstw.

Stymulowaniu kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach województwa nie sprzyja ograniczona partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych. Tylko 30% przedsiębiorstw stwarza pracownikom szerokie możliwości współdecydowania. Większość przedsiębiorstw wymaga od pracowników skoncentrowania się na wykonywaniu bieżących obowiązków, nie oczekuje zaś ich zaangażowania w rozwiązywanie problemów czy też tworzenia propozycji innowacji. Znajduje to potwierdzenie w wąskim zakresie wykorzystywania instrukcji stymulujących kreatywność pracowników (zobacz tablica 2). Jedynie 40% przedsiębiorstw podjęło działania w tym zakresie. W ich przypadku instrukcje dotyczą najczęściej zasad zgłaszania projektów udoskonalających proces produkcji oraz oferowane produkty/usługi (kaizen, koła jakości, platformy innowacji), pracy zespołowej, wykorzystywania technik heurystycznych. Wyniki badań wskazują, iż przedsiębiorstwa województwa świętokrzyskiego w niedostatecznym jeszcze stopniu kształtują proinnowacyjne postawy pracowników i w ograniczonym zakresie wykorzystują ich kreatywność. Stanowić to może istotną barierę w pobudzaniu aktywności innowacyjnej poprzez wykorzystanie endogenicznego czynnika oddziałującego na proces innowacyjny jakim jest kapitał ludzki.

**Tablica 2. Zakres wykorzystywania narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego w latach 2005-2011 (w %)**

Proinnowacyjne narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim	Zakres wykorzystania narzędzi			Nie wykorzystywane
	Bardzo szeroki	Szeroki	Wąski	
1. Arkusze ocen okresowych	10	45	25	20
2. Ścieżki karier zawodowych pracowników	10	35	30	25
3. Regulaminy i/lub instrukcje dotyczące możliwości współdecydowania (partycypacji) pracowników w kluczowych dla przedsiębiorstwa sprawach	5	25	45	25
4. Instrukcje dotyczące pobudzenia kreatywności pracowników i ich współuczestnictwa w tworzeniu propozycji innowacji.	20	20	35	25

Źródło: Badania własne.

## **5. Teleinformatyczne narzędzia zarządzania w zakresie przetwarzania informacji i zarządzania wiedzą pracowników przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego**

Wiedza stanowi jeden z kluczowych elementów kapitału ludzkiego. Determinują ją w szczególności procesy formalnego i nieformalnego kształcenia pracowników, jak również dostęp do danych i informacji. Wiedza powstaje „po wyciągnięciu wniosków z dostępnych danych i informacji, postawieniu ich w odpowiednim kontekście przy jednoczesnym zaangażowaniu ludzkiego umysłu. Warunkiem koniecznym powstania wiedzy jest obecność człowieka, który wykorzystuje swoje zdolności umysłowe do analizowania informacji i wyciągania wniosków” [Strojny, 2002]. Teleinformatyczne narzędzia proinnowacyjnego zarządzania takie jak: bazy i hurtownie danych, Internet i Intranet, systemy eksperckie, poczta elektroniczna, wyszukiwarki i przeglądarki internetowe oraz profesjonalne portale informacyjne ułatwiają proces docierania do informacji i tworzenia na ich podstawie użytecznej dla organizacji wiedzy.



Spośród licznych, teleinformatycznych narzędzi zarządzania, przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystywały wewnętrzne (Intranet) i zewnętrzne (Internet) sieci. Wykorzystywanie Internetu w bardzo szerokim i szerokim zakresie zadeklarowało ponad 84% przedsiębiorstw, zaś Intranetu blisko 80% (tablica 3). Relatywnie rzadko przedsiębiorstwa wykorzystują informatyczne systemy eksperckie oraz profesjonalne portale informacyjne. Ponad 31% przedsiębiorstw nie wykorzystuje informatycznych systemów eksperckich, zaś blisko 37% korzysta z nich jedynie w ograniczonym zakresie (tablica 3). Z profesjonalnych portali informacyjnych w bardzo szerokim zakresie korzystało blisko 16%, zaś 42% nie wykorzystywało ich w ogóle.

Gromadzenie jak największego zasobu informacji o klientach i dostawcach oraz zarządzanie nim staje się istotnym instrumentem konkurencji na rynku. Umożliwiając rozpoznanie ich potrzeb, zwiększa szanse na skuteczne wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Tylko około połowa z badanych przedsiębiorstw wykorzystuje w znaczącym zakresie możliwości jakie stwarza wykorzystanie informatycznych systemów zarządzania relacjami z klientem i dostawcami. Spośród ogółu przedsiębiorstw objętych badaniem, 50% zadeklarowało fakt wykorzystywania w bardzo szerokim i szerokim zakresie systemów zarządzania relacjami z klientem, zaś ponad 60% systemów zarządzania relacjami z dostawcami.

Niepokojący jest fakt, iż narzędzia teleinformatyczne wykorzystywane są przede wszystkim do prowadzenia bieżących zadań administracyjnych i operacyjnych związanych z procesem produkcji, zaś w znacznie mniejszym zakresie do pozyskiwania partnerów do współpracy i tworzenia sieci kooperujących przedsiębiorstw oraz zdobywania nowej wiedzy w zakresie prowadzonych procesów innowacyjnych.

**Tablica 3. Zakres wykorzystywania teleinformatycznych narzędzi proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego w latach 2005-2011 (w %)**

Teleinformatyczne narzędzie proinnowacyjnego zarządzania	Zakres wykorzystania narzędzi			Nie wykorzystywane
	Bardzo szeroki	Szeroki	Wąski	
1. Bazy i hurtownie danych	21,1	26,3	31,6	21,1
2. Wewnętrzne sieci (Intranet)	42,1	36,8	0,0	21,1
3. Zewnętrzne sieci (Internet)	57,9	26,3	10,5	5,3
4. Informatyczne systemy eksperckie	15,8	15,8	36,8	31,6
5. Systemy zarządzania relacjami z klientem	22,2	27,8	22,1	27,8
6. System zarządzania relacjami z dostawcami	22,2	38,9	22,2	16,7
7. Systemy zarządzania wiedzą	5,6	33,3	38,9	22,2
8. Własna strona internetowa (serwis WWW)	26,3	57,9	10,5	5,3
9. Profesjonalne portale informacyjne	15,8	31,6	10,5	42,1

Źródło: Badanie własne.

## Zakończenie

Kapitał ludzki stanowi najistotniejszy – dynamiczny potencjał innowacyjny przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Od jego jakości zależy zakres wykorzystania statycznego potencjału innowacyjnego firm w postaci infrastruktury produkcyjnej, badawczej, marketingowej oraz kapitału finansowego. To pracownicy z ich wiedzą, umiejętnościami, zaangażowaniem i motywacją inicjują i realizują procesy innowacyjne „nadając ruch i wykorzystując potencjał statyczny firmy” [Brzeziński, 2001, s. 179]. Proinnowacyjne zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga narzędzi wyzwalających i wspierających kreatywność i zaangażowanie pracowników w procesy innowacyjne. Narzędzi, które ułatwiłyby przetwarzanie licznych informacji oraz generowanie na ich podstawie użytecznej dla przedsiębiorstw wiedzy, a następnie wykorzystanie jej w zarządzaniu.

<sup>4</sup> Podział potencjału innowacyjnego na dynamiczny i statyczny przyjęto za M. Brzezińskim [Brzeziński, 2001, s. 179].

W przedsiębiorstwach o rozwiniętej innowacyjnej kulturze organizacyjnej takie narzędzia pozwalają na zakorzenienie w firmie wartości i norm promujących otwartość na zmiany, skłonność do eksperymentowania i poszukiwania niestandardowych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i marketingowych, determinację w podejmowanych działaniach.

Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego w ograniczonym zakresie posiadają proinnowacyjny charakter. Instrumenty wykorzystywane w zakresie oceniania okresowego i awansowania nie promują innowacyjnych postaw pracowników. Jedynie 35% przedsiębiorstw objętych badaniem w szerokim zakresie angażuje pracowników w proces podejmowania kluczowych decyzji, zaś 40% stwarza warunki i pobudza kreatywność pracowników. W przypadku tych przedsiębiorstw proces „nabywania” innowacyjnej kultury organizacyjnej już trwa. Jest to jednak proces długotrwały, stąd należałoby go wesprzeć dodatkowo takimi działaniami jak: promowanie liderów działalności innowacyjnej, nagradzanie pracowników szczególnie zaangażowanych w procesy innowacyjne, większe uzależnienie karier zawodowych pracowników od realizacji procesów innowacyjnych, partycypacje pracowników w określaniu wizji, misji, strategii przedsiębiorstwa oraz kluczowych procesach decyzyjnych.

## Literatura

1. Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, nr 9-10.
2. Białoń L. (2010), *Zarządzanie Działalnością Innowacyjną*, Placet, Warszawa.
3. Białoń L. (2008), *Aktywność innowacyjna organizacji*, Wyd. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
4. Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa.
5. Brzeziński M. (2001), *Innowacyjne dylematy przyszłości*, w: *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.
6. Duncan R. B. (1972), *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” No. 3.
7. Freeman Ch. (1982), *Economics of Industrial Innovation*, Penguin. F. Pinter, London.

8. Hofstede G. (1984), *Culture's Consequences. International Differences In Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills – London-New Delhi.
9. Janasz W., Kozioł-Nadolna K. (2011), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
10. Kline S. J., Rosenberg N.(1985), *Innovation is not a Linear Process*, „Reaserch Management”, No 28.
11. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
12. Łobejko S. (2005), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH w Warszawie, Warszawa.
13. Sikorski C. (2001), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
14. Strojny M. (2002), *Zarządzanie wiedzą w strategii przedsiębiorstwa w:* Łobejko S. (2005), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH w Warszawie, Warszawa.
15. Świtalski W. (2005), *Innowacje i konkurencyjność*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
16. Zimbardo P., Ruch F.(1996), *Psychologia i Życie*, Wyd. PWN, Warszawa.

## Streszczenie

W artykule przedstawiono zakres wykorzystywania w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego proinnowacyjnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim. Przedsiębiorstwa objęte badaniem zadeklarowały wykorzystywanie przede wszystkim arkuszy ocen okresowych (80% firm) i ścieżek karier zawodowych (80%). W pierwszym przypadku 55% przedsiębiorstw wskazało, iż wykorzystuje je w szerokim i bardzo szerokim zakresie. Rzadziej przedsiębiorstwa tworzą regulaminy i instrukcje umożliwiające pracownikom współdecydowanie w kluczowych dla przedsiębiorstwach sprawach (70% przedsiębiorstw nie stwarza lub stwarza w wąskim zakresie takie możliwości). Także relatywnie rzadko przedsiębiorstwa wykorzystują instrukcje dotyczące stymulowania kreatywności pracowników. Wyniki badań wskazują, iż przedsiębiorstwa województwa świętokrzyskiego w niedostatecznym jeszcze stopniu kształtują proinnowacyjne postawy pracowników i w ograniczonym zakresie wykorzystują ich kreatywności. Stanowić to może istotną barierę w pobudzaniu aktywności innowacyjnej poprzez wykorzystanie endogenicznego czynnika oddziałującego na proces innowacyjny jakim jest kapitał ludzki.

Spośród licznych, teleinformatycznych narzędzi zarządzania, przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystywały wewnętrzne (Intranet) i zewnętrzne (Internet) sieci.

**Słowa kluczowe**

kreatywność, innowacja, kultura organizacyjna

**Tools of pro-innovation management of the human capital in the Świętokrzyskie Province Enterprises in the Years 2005-2010****(Summary)**

The investigations analysed the extent to which enterprises in the Świętokrzyskie Province employed pro-innovation tools in the management of the human capital. The businesses included in the survey declared they primarily relied on period reviews (80% of the companies) and career paths (80%). As regards the former, 55% of the companies claimed those tools are broadly and very broadly used. Less frequently companies introduced regulations and instructions which made it possible for employees to participate in the decision making process with respect to the issues of key importance for a company (in 70 % of enterprises such a possibility either did not open up or was restricted to a very narrow context). Additionally, companies relatively infrequently employed instructions intended to stimulate the creativity of their staff. The results of investigations indicate that the enterprises of the Świętokrzyskie Province still insufficiently encourage employee involvement through innovation and participation in the workplace. That can acts as a substantial barrier to the stimulation of innovation activities through endogenous factors that affect innovation processes.

Among numerous management tools provided by tele-information systems, enterprises most frequently used internal (Intranet) and external (Internet) networks.

**Keywords**

creativity, innovation, organizational culture