

OCENA KREATYWNOŚCI W PROCESIE REKRUTACJI KANDYDATA DO PRACY

Kamila TOMCZAK-HORYŃ, Ryszard KNOSALA

Streszczenie: W artykule przedstawiono przebieg oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych. Scharakteryzowano etapy oceny kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy. Zaprezentowano również przykład badania postawy twórczej z zastosowaniem autorskiego narzędzia do pomiaru postawy twórczej pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych.

Słowa kluczowe: ocena kreatywności, badanie psychologiczne, action research, kwestionariusz PTPP.

1. Wstęp

Pierwszym etapem w powstawaniu innowacji w przedsiębiorstwie jest generowanie pomysłów, dlatego ważne jest, aby monitorować kreatywność pracowników i motywować ich do zgłaszania wniosków racjonalizatorskich. Dotychczas nie opracowano metodyki pomiaru kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych. W tym celu podjęto pracę nad zbudowaniem modelu oceny kreatywności. Model ten przedstawia przebieg oceny w dwóch procesach: rekrutacji kandydata do pracy oraz oceny kreatywności pracownika pracującego już w przedsiębiorstwie. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku zastosowano odpowiednie narzędzia i metody wspomagające proces oceny.

2. Badanie kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy

W procesie rekrutacji kandydata do pracy zostanie powołany zespół ekspertów dokonujących oceny jego kreatywności. Aby uzyskać krótki czas oceny proponuje się, by zespół posiadał trzech – czterech członków [6]. W jego podstawowy skład będzie wchodził ekspert wiodący (odpowiedzialny za dobór poszczególnych ekspertów) oraz osoba reprezentująca dane przedsiębiorstwo. W zespole powinien być uwzględniony również psycholog odpowiedzialny za przeprowadzenie badania psychologicznego.

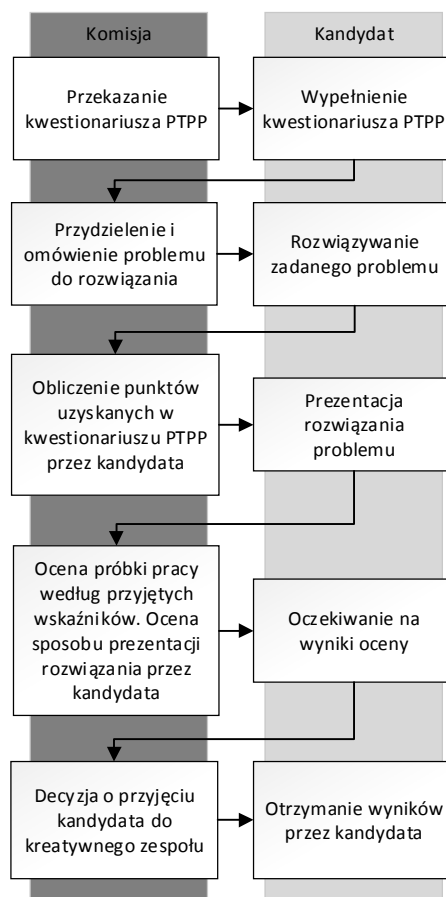
Przyjęto, że podczas badania psychologicznego zostaną zastosowane elementy metody Action Research (AR). Rozumienie tej metody wynika bezpośrednio z jej nazwy [3]:

- action: aktywne działanie – badanie wymaga bezpośrednio zaangażowania jego uczestników,
- research: badanie – oznacza systematycznie podejmowany wysiłek w celu poznania danego zjawiska.

Według K. Lewina, prekursora AR, metoda opiera się na wykonywaniu kolejnych etapów na zasadzie spirali: założenie – działanie – ocena. Prawidłowe zastosowanie tej metody sprowadza się do identyfikacji problemu oraz zgromadzenia faktów umożliwiających jego rozwiązanie [1]. Obiektem zainteresowania AR są praktyczne zagadnienia dotyczące bezpośrednich problemów danej grupy [4]. Ma ona na celu

powiązanie działania i refleksji oraz teorii i praktyki poprzez współpracę z innymi w poszukiwaniu praktycznych rozwiązań problemów. Metoda przeprowadzana jest w naturalnym otoczeniu z zastosowaniem podejścia jakościowego, takiego jak zapis zdarzeń i zachowań oraz obserwacje [8].

Badanie kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do kreatywnego zespołu odbywa się według proponowanego schematu. Przedstawia on zadania komisji i kandydata (rys. 1).



Rys. 1. Badanie kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy
Źródło: Opracowanie własne

W pierwszym etapie oceny kreatywności kandydat otrzymuje do wypełnienia kwestionariusz do Pomiaru postawy twórczej pracowników produkcyjnych (PTPP). Jest to autorskie narzędzie w formie kwestionariusza samooceny. Kwestionariusz ten składa się z 18 stwierdzeń dotyczących zachowania się pracownika w sytuacji doskonalenia, a także działania w przedsiębiorstwie. Większość z nich czyli 14, odnosi się do cech przypisywanych postawie twórczej, natomiast 4 z nich – odtwórczej. Mają one postać zdań oznajmujących i są ułożone w losowej kolejności. Powodem zastosowania pytań

odwróconych (mierzących cechy przeciwstawne postawie twórczej) było wyeliminowanie u badanej osoby ciągłego potakiwania [9, 10].

Kolejnie członkowie komisji przydzielają kandydatowi zadanie oraz wyznaczają czas przeznaczony na jego rozwiązanie. Zadanie polega na rozwiązaniu danej sytuacji problemowej występującej w przedsiębiorstwie. Problem ten będzie mógł dotyczyć zarówno procesu produkcyjnego, jak i asortymentu produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo, a także obszaru zarządzania. Przykładem może być propozycja usprawnienia wybranego produktu oferowanego przez przedsiębiorstwo. Kandydat przygotowuje opracowanie rozwiązania bądź rozwiązań problemu w formie papierowej. W czasie, gdy pracownik rozwiązuje problem, członkowie komisji obliczają według przyjętego algorytmu punkty jakie kandydat zgromadził w kwestionariuszu PTPP.

Następnym krokiem jest prezentacja rozwiązania problemu przez kandydata. Proponowane rozwiązanie będzie oceniane przez komisję według wskaźników wywodzących się z koncepcji J. P. Guliforda [5]. Opracowany przez niego model intelektu (SI) wiąże twórczość z połączeniem cech: „zdolności dostrzegania problemów”, płynności oraz giętkości myślenia, umiejętności dokonywania analizy i syntezy, pomysłowości, przetwarzania zagadnień, pamięci, a także zdolności oceny”. Z myśleniem twórczym niewątpliwie wiąże się myślenie dywergencyjne. Odgrywa ono istotną rolę w rozwiązywaniu problemów. Umiejętności myślenia dywergencyjnego odpowiedzialne są za wykonywanie zadań oraz rozwiązywanie problemów mających więcej niż jedno poprawne rozwiązanie. Zdolności te dzieli się na odpowiadające za: płynność, giętkość, oryginalność myślenia oraz elaborację (opracowanie) (tab. 1).

Tab. 1. Wskaźniki oceny oparte na koncepcji J. P. Guliforda [5]

Rodzaj wskaźnika	Charakterystyka wskaźnika	Sposób pomiaru
płynność myślenia	łatwość wytwarzania rozwiązań problemu	liczba pomysłów wytworzonych przez badanego w danym czasie
giętkość myślenia	zdolność do zmiany kierunku myślenia	liczba kategorii, do jakich można zaliczyć odpowiedzi pracownika na postawione zadanie
oryginalność	zdolność do wytwarzania pomysłów, niezwykłych oraz odległych odpowiedzi	liczba odpowiedzi rzadko uzyskanych w badanej populacji
elaboracja	zdolność do uzupełniania ogólnego zarysu planów, a także koncepcji	staranność wykonania zadania – dopracowanie pomysłu, udoskonalenie go w formie, treści bądź sposobie działania

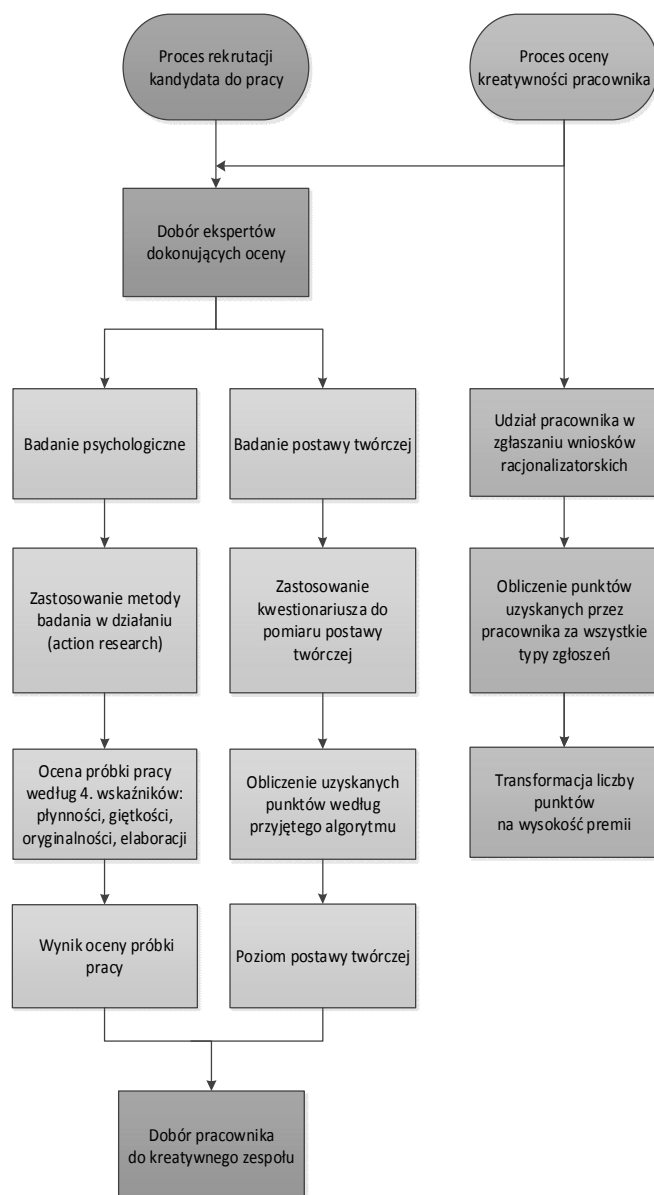
Źródło: Opracowanie własne

Członkowie komisji oceniają również sposób rozwiązywania problemu przez kandydata (czy problem został poddany analizie?, czy zastosowano techniki twórczego rozwiązywania problemu?), a także sposób prezentacji rozwiązania przez kandydata. W ocenie sposobu prezentacji zostanie zastosowany wskaźnik elaboracji.

Na podstawie uzyskanych wyników przez kandydata, członkowie komisji podejmują decyzję o przyjęciu go do kreatywnego zespołu. Do kreatywnego zespołu będą dobierani kandydaci posiadający wysoki i bardzo wysoki poziom postawy twórczej oraz uzyskujący wysoki wynik oceny próbki pracy w badaniu psychologicznym. Ostatnim krokiem jest poinformowanie kandydata o wyniku jaki uzyskał w procesie oceny.

3. Przebieg oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych

Celem oceny kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych jest ich motywowanie do zgłaszania innowacyjnych rozwiązań oraz dobór do kreatywnego zespołu (rys. 2).



Rys. 2. Przebieg oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych
Źródło: Opracowanie własne

W procesie oceny kreatywności pracownicy przedsiębiorstw będą rozliczani na podstawie sumy punktów uzyskanej za wszystkie typy zgłoszeń racjonalizatorskich (zgłoszenie problemu przyjętego do rozwiązania oraz zgłoszenie rozwiązania problemu przyjętego do realizacji). Uzyskana liczba punktów przez danego pracownika zostanie przełożona na wysokość premii. Narzędziem wspomagającym zarządzanie wnioskami racjonalizatorskimi pracowników jest informatyczny system o nazwie „Elektroniczna skrzynka problemów/rozwiązań”. System ten posiada trzy grupy użytkowników (administratorzy, pracownicy wyższego szczebla, pracownicy niższego szczebla). Każda z grup posiada inny poziom dostępu do informacji (tab. 2). System jest tak zaprojektowany, aby dostęp do danych informacji mieli tylko użytkownicy, którzy posiadają konto z odpowiednimi uprawnieniami [9].

Tab. 2. Klasyfikacja grup użytkowników systemu [11]

Nr grupy	Nazwa grupy	Skład grupy	Funkcje grupy
1	administratorzy	zarząd/ władze firmy (prezes, dyrektor generalny), informatycy	zarządzanie zgłoszeniami na wszystkich szczeblach
2	pracownicy wyższego szczebla	kadra zarządzająca (dyrektor oraz kierownik pionu, lider zespołu), specjalista	zarządzanie zgłoszeniami oraz ocena pracowników w obrębie działu. Wprowadzanie swoich rozwiązań racjonalizatorskich
3	pracownicy niższego szczebla	brygadzysta, pozostali pracownicy działu	tylko wgląd do wybranych informacji

Zródło: Opracowanie własne

Pracownik przedsiębiorstwa będzie mógł również brać udział w rekrutacji do kreatywnego zespołu. Wówczas przechodzi przez ten sam proces oceny co kandydat do pracy.

4. Badanie postawy twórczej z zastosowaniem kwestionariusza PTPP – studium przypadku

Obecnie trwają badania nad potwierdzeniem rzetelności opracowanego kwestionariusza do pomiaru postawy twórczej pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zakres przestrzenny i przedmiotowy badania obejmuje mikro, małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa z województwa opolskiego ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjnych przedsiębiorstw.

W niniejszym artykule jako studium przypadku dobrano średnie przedsiębiorstwo z branży meblarskiej [10]. W badaniu poziomu kreatywności wzięło udział 36 pracowników przedsiębiorstwa. Wśród nich 30. to pracownicy fizyczni, natomiast 6. umysłowi. Uzyskane wyniki przeanalizowano w ujęciu przyjętych zmiennych (tab. 3).

W badanym przedsiębiorstwie pracownicy umysłowi (wyższego szczebla) uzyskali mniejszy średni wynik w kwestionariuszu PTPP niż fizyczni (niższego szczebla).

Tab. 3. Uzyskane wyniki w ujęciu przyjętych zmiennych

Zmienna niezależna	Rodzaje zmiennej	Liczba pracowników	Średni wynik PTPP	Poziom postawy twórczej		
				wysoki	przeciętny	niski
				liczba pracowników		
rodzaj szczebla	fizyczni	30	37,23	13	8	13
	umysłowi	6	36,5	1	5	0
wiek	18–25	7	35,71	1	4	2
	26–30	8	34,75	1	3	4
	31–40	7	40	5	1	1
	41–50	8	37,62	3	3	2
	50+	6	37,83	3	2	1
płeć	mężczyzna	22	36,68	8	7	7
	kobieta	14	37,78	5	6	3
lata pracy w przedsiębiorstwie	do 1 roku	11	36,54	4	4	3
	1,1–5 lat	11	36,36	1	7	3
	5,1–10 lat	11	38	6	2	3
	10+	3	38,66	2	1	0
wykształcenie	wyższe	10	37	1	7	2
	średnie	13	37	5	4	4
	zawodowe	12	36,9	6	2	4

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wyników uzyskanych przez pracowników w świetle kryterium wieku można zaobserwować, że najwięcej punktów w kwestionariuszu PTPP uzyskali pracownicy w przedziale 31–40 lat. Niską postawę twórczą najwięcej pracowników uzyskało w przedziale 26–30 lat. W analizowanym przedsiębiorstwie 10. pracowników charakteryzuje się niskim poziomem twórczości, natomiast 13. wysokim. Wśród badanych pracowników nikt nie uzyskał bardzo wysokiego poziomu twórczości. Spośród pracowników umysłowych 5. uzyskało przeciętny poziom postawy twórczej a jeden wyższy. W przypadku pracowników fizycznych 13. wykazuje się wysokim poziomem oraz 13. niskim. Biorąc pod uwagę płeć pracowników, wysoki poziom postawy twórczej w ujęciu procentowym uzyskało prawie tyle samo mężczyzn, co kobiet.

Analizę rzetelności wyników uzyskanych w badaniu postawy twórczej z zastosowaniem kwestionariusza PTPP wykonano za pomocą pakietu statystycznego SPSS. Do jej wyznaczenia zastosowano metodę opartą na analizie związku pozycji testowej z ogólnym wynikiem testu. Ze względu na to, że pozycje zawarte w kwestionariuszu PTPP odnoszą się do postaw oraz osobowości i wymagają wyboru jednej z kilku możliwych kategorii odpowiedzi, zastosowano wzór Cronbacha [2, 10]:

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \left[\frac{\text{var}_c \sum_{i=t}^n \text{var}_i}{\text{var}_c} \right] \quad (1)$$

gdzie: var_c – wariancja całkowita wyników całego testu,
 var_i – wariancja i – tej pozycji testu,
 n – liczba pozycji w teście.

Wskaźnik Alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Wartość bliska 1 wskazuje na wysoką rzetelność kwestionariusza [2]. Wskaźnik rzetelności kwestionariusza na podstawie wyników uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa wynosi 0,679. Biorąc pod uwagę małą liczbę badanych (N = 36) wynik ten można zaakceptować.

5. Podsumowanie

Ocena kreatywności pracowników jest dość problematyczna ze względu na jej subiektywny charakter. W tym celu podjęto pracę nad opracowaniem metodyki, która ułatwiłaby przeprowadzenie oceny w świetle tego kryterium. Kreatywność pracownika składa się z trzech komponentów: postawy twórczej, wiedzy oraz motywacji. Biorąc je pod uwagę opracowano przebieg oceny kreatywności w dwóch procesach: rekrutacji kandydata do pracy oraz oceny kreatywności pracowników pracujących już w przedsiębiorstwie.

W ocenie kreatywności przyszłego pracownika kryteriami doboru do kreatywnego zespołu są: postawa twórcza oraz ocena uzyskana w badaniu psychologicznym. W procesie oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstwa w aspekcie motywacyjnym przyjęto sumę punktów uzyskanych przez pracownika za wszystkie typy zgłoszeń wniosków racjonalizatorskich. W przypadku rekrutacji do kreatywnego zespołu pracownik przedsiębiorstwa dodatkowo przechodzi przez ten sam proces oceny co kandydat do pracy.

Aby określić postawę twórczą pracownika i kandydata do pracy opracowano kwestionariusz samooceny PTPP. W badaniu psychologicznym do oceny próbki pracy kandydata oraz pracownika przedsiębiorstwa zastosowano wskaźniki J. P. Guliforda. W celu monitorowania wnioskami racjonalizatorskimi pracowników przedsiębiorstwa opracowano informatyczny system o nazwie „Elektroniczna skrzynka problemów/rozwiązań.

Obecnie trwają prace nad potwierdzeniem rzetelności opracowanego kwestionariusza oraz dopracowaniem wspomnianego informatycznego narzędzia.

Literatura

1. Bal – Woźniak T., Gumienny S.: Podstawy metody action research i jej przydatność w naukach o zarządzaniu, [w:] Feliks Stachowicz (red.) Zeszyty naukowe Politechniki Rzeszowskiej Nr 280. Zarządzanie i Marketing z. 18 (4/2011).
2. Brzeziński J.: Metodologia badań psychologicznych. PWN, Warszawa, 1999.
3. Chrostowski A., Jemielniak D.: Action research w teorii organizacji i zarządzania. [w:] Organizacja i kierowanie, Nr 1 (131), 2008.
4. Coughlan P., Coghlan D.: Action research for operations management. International Journal of Production and Operations Management, 2002, Vol. 22, No.2, pp. 220–240.
5. Gralewski J.: Testy zdolności twórczych w Polsce, [w:] M. Karwowski (red.) Identyfikacja potencjału twórczego teoria, metodologia, diagnostyka, WAIPS, Warszawa 2009, s. 77 – 104.
6. Knosala R., Boratyńska – Sala A., Jurczyk – Bunkowska M., Moczala A.: Zarządzanie innowacjami. PWE, Warszawa 2013.
7. Luecke R.: Managing creativity and innovation. Harvard Business School Press, Boston 2003.
8. Surdyk A.: Metodologia action research i techniki komunikacyjne w glottodydaktyce. Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej Tertium, Kraków 2006.

9. Tomczak – Horyń K., Knosala R.: Narzędzie do badania poziomu kreatywności pracowników produkcyjnych. [w:] Łebkowski P. (red.) Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka, AGH, Kraków 2014.
10. Tomczak – Horyń K., Knosala R.: Analiza psychometryczna kwestionariusza do mierzenia postawy twórczej pracowników produkcyjnych. [w:] Logistyka, nr 6, 2014, s. 12459 – 12463.
11. Tomczak – Horyń K., Knosala R.: Ocena kreatywności pracowników produkcyjnych w aspekcie systemu rozliczania produkcji. [w:] Czasopismo Techniczne, Mechanika, R. 111, z. 2–M, 2014, s. 65 – 73.

Mgr inż. Kamila TOMCZAK–HORYŃ
Prof. dr hab. inż. Ryszard KNOSALA
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów Politechniki Opolskiej
45–370 Opole, ul Ozimska 75,
tel.: (0 –77) 449 88 45
e – mail: k.tomczak–horyn@po.opole.pl
r.knosala@po.opole.pl