

**Część I**  
**Wybrane aspekty zarządzania**  
**zasobami ludzkimi**



**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 12 (2017), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 15-29



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

**Modern Management Systems**  
Volume 12 (2017), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 15-29

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach

### Contemporary management of human resources in organizations

**Robert Wyszomierski**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

**Zbigniew Ciekanski**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej  
zbigniew@ciekanowski.pl

**Abstrakt.** Celem publikacji jest przedstawienie współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. W pracy omówiono pojęcie organizacji oraz jej typy. Ponadto uwagę poświęcono procesowi zarządzania i funkcjom pełnionym przez współczesnych menedżerów, a także innowacyjnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach. Wskazano korelację pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podkreślono, że realizacja zarządzania innowacyjnego wymaga wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania personelem. Zwrócono uwagę, że wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego organizacji rodzi większe zainteresowanie zarządu wdrażaniem nowych metod i technik zarządzania. Ponadto wysunięto wniosek, że zarządzanie przez innowacje powinno być reakcją organizacji na diagnozę obszarów działalności wymagających udoskonalenia. Poruszana w publikacji problematyka jest szczególnie aktualna w polskiej praktyce działania organizacji i potrzebuje pogłębionej analizy.

**Słowa kluczowe:** analiza, ludzie, organizacja, zasoby, wiedza.

**Abstract.** The aim of the publication is to present contemporary human resource management in organizations. The concept of organization and its types is discussed. In addition, attention was paid to the management process and functions of modern managers, as well as innovative human resources management in organizations. The correlation between knowledge management and human resource management is indicated. It was emphasized that the implementation of innovative management requires changes in personnel management. It was pointed out that the higher level of socio-economic development of the organization raises a greater interest of the board in the implementation of new methods and management techniques. Furthermore, it was proposed that management by innovation should be the organization's

response to the diagnosis of areas of business that require improvement. The issues discussed in the publication are particularly relevant in the Polish practice of the organization and need in-depth analysis.

**Keywords:** analysis, people, organization, resources, knowledge.

## Wstęp

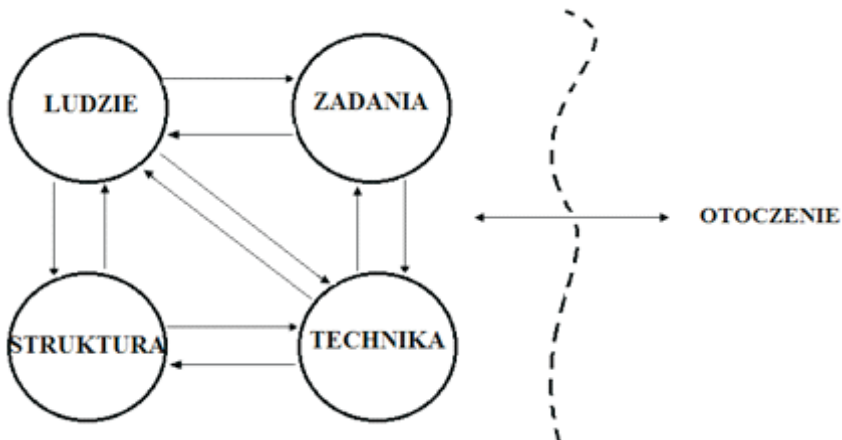
W latach siedemdziesiątych i początkach lat osiemdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwa inwestowały w swój rozwój, stabilizując politykę kadrową w zmiennym otoczeniu. Pojawienie się burzliwego otoczenia – przez Ansoffa zwanego turbulentnym (Ansoff, 1985, s. 58), w którym dominuje innowacyjna konkurencja i agresywne strategie biznesowe – zmusiło przedsiębiorstwa do wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania personelem. Nastąpiło to w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku (Armstrong, 1998, s. 15). Obecnie sukcesu nie zagwarantuje już stabilny personel „wspinający się” stopniowo na szczyble kariery w hierarchicznej strukturze organizacji. W ówczesnych realiach stabilnego i zmiennego środowiska struktura kadrowa przedsiębiorstwa nastawionego na produkcję cechowała się przeważającą liczbą robotników i pracowników wykonawczych, wąskim gronem specjalistów i kierowników średniego szczebla oraz rozbudowaną wyższą kadrą kierowniczą. W otoczeniu burzliwym przeważające znaczenie odgrywają specjaliści i menedżerowie, aktywnie oddziałujący na otoczenie. Wciąż rośnie presja konkurencyjna, a tym samym zapotrzebowanie na kadrę ze średnim i wyższym wykształceniem, maleje zaś udział pracowników przyuczonych do zawodu i robotników kwalifikowanych. W takich warunkach konieczne jest również zastosowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania kadrą w strukturach danej organizacji.

## 1. Model organizacji

Słowo *organizacja* pochodzi z języka greckiego i oznacza *tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości* (Pesko, 2002, s. 39). Stąd organizacją można nazwać pewne zbiory elementów, które zostały wyodrębnione z otoczenia, następnie uporządkowane i połączone ze sobą. Sposoby uporządkowania i połączenia tych elementów są różne, dlatego mówi się o różnych rodzajach struktur organizacyjnych. Organizacje działają jako system, a są tworzone, by realizować określone przez założycieli cele. Organizacja składa się z dwóch podsystemów: społecznego, który tworzą pracownicy, oraz technicznego, w którego skład wchodzi stosowane metody, techniki, procedury, technologie. Na każdą organizację ma wpływ otoczenie, z którego pobiera ona zasoby, takie jak: pracownicy, surowce, informacje, urządzenia, energia itd.

Leavitt uważał, że każda organizacja, niezależnie od obszaru działalności, składa się z pięciu podsystemów, które, aby prawidłowo funkcjonować, muszą dostosowywać

się do siebie nawzajem i reagować na zmiany. To znaczy, że jeśli podsystem *Zadania* zmienia się, to podsystem *Ludzie* powinien dopasować swoje działania do tych zmian itd. (Krzyżanowski, 1996, s. 173). Otoczenie jest jednym z najważniejszych podsystemów, ponieważ dynamicznie się zmienia, powodując często utrudnienia w realizacjach celów organizacji. Konieczna jest zatem stała obserwacja otoczenia i szybkie reakcje na zachodzące w nim zmiany. Aby zmniejszyć stopień niepewności i ryzyka, organizacje są formalizowane. Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo posiada dokumenty, w których zapisane są główne cele jego działania, misja i wizja firmy, jej struktura, stosowane procedury, technologie. Procedury opisuje się w instrukcjach, cele i funkcje w statutach, strukturę organizacyjną na schematach, a zasady ogólnego działania – w regulaminie. Taka formalizacja pomaga szybko dostosować się do zmian w zasobach i otoczeniu firmy. Doskonałym przykładem jest zmiana w zasobach ludzkich, to znaczy odejście z firmy specjalisty. Nowa osoba, przychodząca na miejsce poprzedniej, jest w stanie rozpocząć pracę praktycznie bez wprowadzenia, jeśli instrukcje dotyczące procesów są prawidłowo i szczegółowo opisane. Jednocześnie tak wysoki poziom formalizacji powoduje usztywnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także utrudnia proces adaptacji.



Rys. 1. Model działania organizacji wg H. Leavitta

Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. PWN, Warszawa, 1996, s. 173

Każda organizacja działa w oparciu o cele wyznaczone na krótki i długi okres działalności. Mogą być one różnorakie, jednak mają zbliżać dany system do realizacji jego kluczowej misji. Misja zostaje określona na samym początku działalności i jest przedmiotem ciągłych dążeń danego systemu. Określa ona, jakie potrzeby klientów będzie zaspokajać dane przedsiębiorstwo i w jaki sposób (Stabryła, 2000, s. 56). Ze względu na rodzaj misji wyróżnia się wiele rodzajów organizacji. Zostaną one opisane w kolejnym podrozdziale.

## 2. Typy organizacji

Poniżej opisano jeden z możliwych podziałów organizacji, ze względu na rodzaj zaspokajanych przez nie potrzeb (Bielski, 2002, s. 60):

- organizacje gospodarcze,
- organizacje użyteczności publicznej,
- administracja państwowa i samorządowa,
- organizacje społeczne,
- organizacje religijne.

Organizacje gospodarcze są jedynymi spośród wyżej wymienionych, dla których najważniejsze jest osiągnięcie zysku. Pozostałe typy organizacji działają przede wszystkim dla społeczeństwa, w celu poprawy warunków życia ludności, jej bezpieczeństwa, a także aby pomagać w prowadzeniu działalności organizacjom gospodarczym. Nie mają regularnych i wysokich przychodów, opierają się raczej na zdobywaniu funduszy na określone cele, spełniające aktualne potrzeby społeczeństwa. Osoby w nich zatrudnione mogą pracować charytatywnie, często jest to ich dodatkowe zajęcie, w wolnych chwilach. Jeśli zaś mowa o organizacjach gospodarczych, to działają one w ściśle określonej branży, produkują towary bądź oferują usługi, ale wszystko to ma na celu zarobienie jak największych pieniędzy. Są kierowane przez osoby prywatne lub prawne. Organizacje te stale kontrolują przepływ kapitałów, towarów, zasobów, aby jak najefektywniej nimi zarządzać.

Pod względem wielkości takiego przedsiębiorstwa i rozmiarów jego działalności wyróżnia się przedsiębiorstwa małe, średnie, duże oraz dość nowy rodzaj organizacji – korporacje. Małe przedsiębiorstwa zatrudniają tylko kilka osób, specjalizują się w wąskiej dziedzinie, mają jedną siedzibę główną. Średnie przedsiębiorstwa zatrudniają powyżej 50 osób, duże – powyżej 250 osób i prowadzą działalność na dużym obszarze (np. całego kraju). Korporacje z kolei to organizacje działające w co najmniej dwóch krajach, mające siedzibę główną i sieć oddziałów, placówek franczyzowych czy filii. Mają one jedną wspólną misję, muszą ze sobą stale współpracować, dzielić się informacjami i zasobami. Wspólną cechą wszystkich organizacji gospodarczych jest nastawienie na zysk, walka o przetrwanie na rynku i wzrost swoich rozmiarów, mierzony wielkością przychodów, zasięgiem oddziaływania, konkurencyjnością oferty itd.

Organizacje użyteczności publicznej są po to, by służyć społeczeństwu, dbać o jego zdrowie, wykształcenie. Ich dochody przekazywane są w głównej mierze na poprawę warunków życia danego społeczeństwa, rozwój już istniejących placówek i tworzenie nowych. Najlepszym przykładem takich organizacji są placówki oświatowe (przedszkola, szkoły, świetlice), a także te dbające o zdrowie (szpitala, przychodnie, hospicja).

Organizacje administracji państwowej i samorządowej odpowiadają za prawidłowe funkcjonowanie państwa, bezpieczeństwo obywateli. Ich dochody przeznaczone

są na rozwój placówek, np. na wprowadzanie nowych technologii, sprzętu, a także na reklamy społecznościowe, by lepiej chronić ludzi. Przykładem takich organizacji jest rząd, policja, wojsko.

Organizacje społeczne mają za zadanie dbanie o poszczególne warstwy społeczne, grupy zawodowe czy grupy zainteresowań. Najprostszym przykładem takiego typu organizacji są związki zawodowe istniejące przy większości przedsiębiorstw (organizacji gospodarczych).

Organizacje religijne zrzeszają osoby o takich samych wartościach moralnych, wyznających tę samą religię. Organizacje te często niosą pomoc ludziom biednym, jednocześnie przekazując im swój system wartości. W tym typie organizacji najczęściej można spotkać ludzi, którzy pracują w nich za darmo, nie otrzymując wynagrodzenia. W Polsce najbardziej znaną taką organizacją jest Czerwony Krzyż.

### **3. Proces zarządzania i funkcje pełnione przez współczesnych menedżerów**

W literaturze prezentuje się następujące określenia zarządzania:

- „przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo i kontrola” (H. Fayol);
- „określanie celów, organizowanie, motywowanie i komunikowanie, ocenianie, formowanie ludzi i samego siebie” (P. Drucker);
- „planowanie, organizowanie, rekrutacja i dobór ludzi, kierowanie, koordynowanie, budżetowanie” (H. Mintzberg);
- „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (R.W. Griffin);
- „proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów” (J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert). W tym przypadku pojęcia zarządzanie i kierowanie są używane zamiennie;
- „działanie polegające na: dyspozycji, decyzji i nadzorze zarówno w sprawach dotyczących podstawowych zadań organizacji, jak i w odniesieniu do wszystkich zagadnień w niej występujących. To też inaczej świadome i racjonalne kształtowanie zależności między elementami systemu organizacyjnego” (A. Wajda).

Ocena i kontrola pracowników jest więc istotnym elementem pracy każdego menedżera, będąc jednocześnie ważnym ogniwem w procesie zarządzania, łączącym wszystkie funkcje, które pełni współczesny menedżer w każdym podmiocie gospodarującym. Poniżej zaprezentowane są zmiany w podejściu do

zadań i obowiązków współczesnych menedżerów, ze szczególnym uwzględnieniem oceny pracowników (Brilman, 2002, s. 344-345).

Tabela 1. Podejście do zadań i obowiązków współczesnych menedżerów

W PRZESZŁOŚCI	OBECNIE
Nowe role menedżerów	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzorowanie grupy 1-10 osób;</li> <li>• zarządzanie i kontrolowanie;</li> <li>• organizowanie i planowanie;</li> <li>• definiowanie obowiązków, czynności;</li> <li>• bycie autorytetem w opanowaniu umiejętności technicznych i kompetencji;</li> <li>• decyzyjność, przekazywanie dyrektyw i delegowanie uprawnień;</li> <li>• inicjatywa w kwestii pomysłów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzorowanie grupy 12-50 osób;</li> <li>• angażowanie wokół wizji i misji danej organizacji, zachęcanie do udziału w procesach pracy, stymulowanie i koordynowanie, umożliwianie samokontroli;</li> <li>• uruchamianie procesów rozwiązywania problemów, podnoszenie poziomu jakości, samoorganizacja i planowanie wspólnie z personelem;</li> <li>• definiowanie ról, wiara w misję;</li> <li>• wspomaganie rozwoju kompetencji współpracowników;</li> <li>• stopniowe przekazywanie decyzyjności (<i>empowerment</i>);</li> <li>• angażowanie zespołu do tworzenia pomysłów, <i>brainstorming</i>.</li> </ul>
Kryteria oceny pracowników	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kryteria ekonomiczne i finansowe: produkcja, sprzedaż, zysk, realizacja budżetów lub planów, wydajność itp.</li> <li>• staż pracy;</li> <li>• konformizm, statuty;</li> <li>• ocenianie człowieka;</li> <li>• efektywność indywidualna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poza czynnikami finansowymi również kryteria pozafinansowe (jakość, satysfakcja klienta, rozwój pracowników, współpraca z innymi służbami itp.);</li> <li>• kompetencje i potencjał rozwojowy;</li> <li>• wnoszony wkład, wartość dodana dla klienta;</li> <li>• ocenianie systemu i człowieka;</li> <li>• wkład w wyniki pracy zespołu oraz efektywność zbiorowa.</li> </ul>

Źródło: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002

Należy podkreślić, że współcześni menedżerowie odchodzą od autorytarnego stylu kierowania opartego na formule 3K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) oraz od stosowania władzy wymuszania, która polega na tym, że podwładny jest przekonany, że kierownik ma prawo go karać i że kara będzie nieprzyjemna lub uniemożliwi zaspokojenie jakiejś potrzeby. Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądanych zachowań ustępuje dzisiaj miejsca władzy eksperta i władzy odniesienia, które oznaczają, że podwładny postrzega przełożonego jako przywódcę, a zarazem dobrego specjalistę (ma wiedzę i doświadczenie), któremu może zaufać i dzięki któremu może osiągnąć pożądane wartości (Penc, 2007, s. 143).



Ten rodzaj władzy umożliwia stosowanie integratywnego (partycypacyjnego) stylu kierowania, w którym kierownik pomaga wybrać i udoskonalić drogę, po której podwładni będą podążać, realizując cele organizacji (Goleman, 2000, s. 6-13). W takim stylu kierownik okazuje zaufanie do umiejętności pracowników i pozwala im na wybór właściwej drogi. Styl ten opiera się na formule 3W (wspomaganie, wiązanie działań i wymaganie wyników). Jest on wyraźnie zorientowany na dokonania i poszerzenie pola działania pracowników (zakresu samodzielności, uprawnienia – *empowerment*). Style kierowania klasyczny i nowoczesny zostały zaprezentowane na schemacie nr 1.

Wzorzec menedżera, przywódcy przyszłości, pokazuje osobę, której styl kierowania nosi znamiona stylu integratywnego, gdzie wspólne ustalenia i przywództwo uczestniczące przenoszą środek ciężkości z władzy i celów przywódcy na władzę i cele podwładnych, odwołując się do ich potrzeb wyższego rzędu i motywacji sukcesu (Penc, 2007, s. 146).

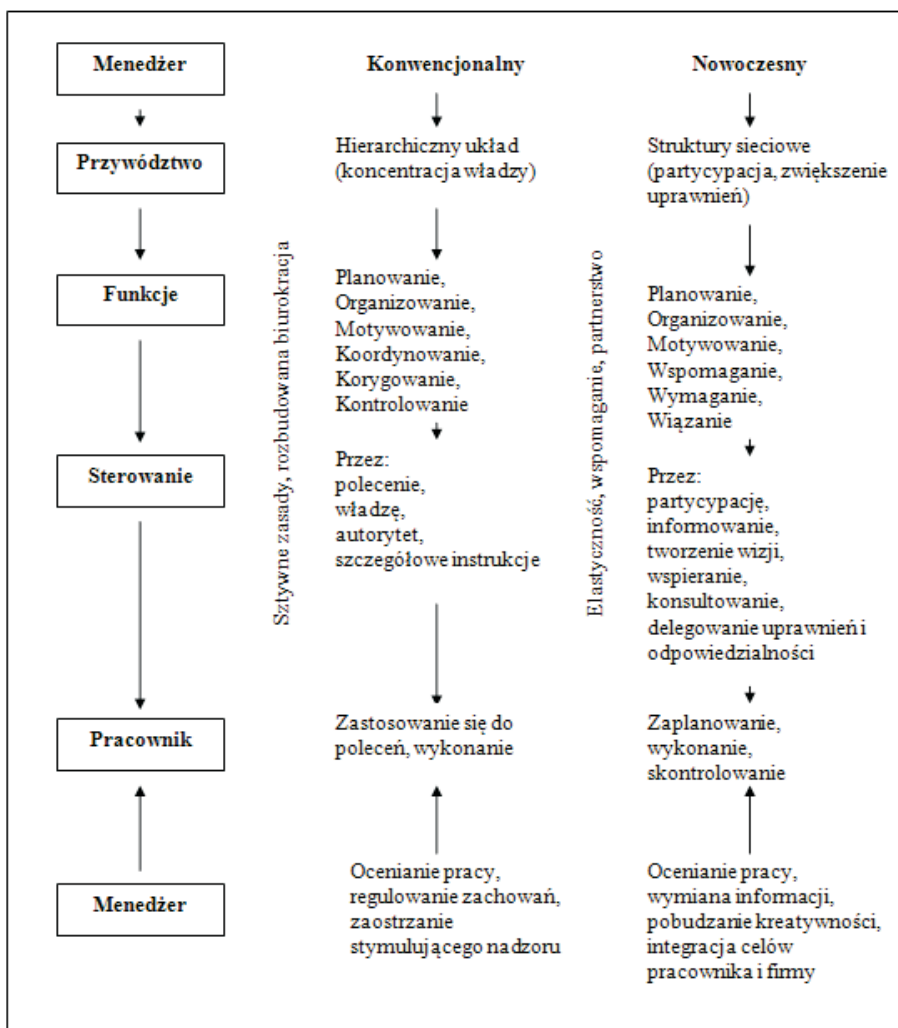
Zaznaczyć należy, że szczególną rolę pełni tutaj nowa formuła kontrolowania (powiązana z motywowaniem, wspomaganie, wiązaniem, konsultowaniem, delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności, ocenianiem pracy), wyrażająca się odpowiednim komunikowaniem się z pracownikami w celu pobudzenia ich kreatywności i integrowania ich celów z celami jednostek organizacyjnych.

Menedżer we współczesnej organizacji powinien też spełniać pewne role zależne od specjalności i szczebla hierarchii. Musi ponadto posiadać określone umiejętności wymagane na danym stanowisku oraz przedsięwziąć takie działania, aby wydobyc najwyższą efektywność zasobów, którymi dana organizacja dysponuje (Martyniak, 1992, s. 146).

Właściwe gospodarowanie zasobami pracy powinno być stale doskonalone, gdyż ich jakość ulega deprecjacji, tj. starzeniu się kwalifikacji i umiejętności, zmianie struktury wymagań. Działania prowadzone w tym zakresie powinny uwzględniać (Penc, 2007, s. 18):

- dostosowanie kwalifikacji do aktualnych i przyszłych wymagań rodzajowych pracy;
- poszerzenie specjalizacji zawodowej zgodnie ze zmianami technologicznymi, organizacyjnymi, ekonomicznymi;
- zwiększenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników, kształtowanie umiejętności samokontroli i krytycznej samooceny, pobudzanie motywacji do twórczego myślenia i działań, rozwijanie chęci i umiejętności pracy w rozmaitych zmiennych strukturach (indywidualnie, grupowo, zespołowo);
- stosowanie integracyjnego stylu kierowania – wiązanie ludzi z firmą;
- tworzenie klimatu kultury pracy – akceptowanie zadań, ludzi (współpracowników, kierowników, klientów);
- zapewnienie warunków sprzyjających postawom i zachowaniom korzystnym dla rozwoju osobowości, atmosfery współdziałania oraz dla celów danej organizacji.

Aby więc właściwie wykorzystać te zasoby, kierownictwu organizacji potrzebne są umiejętności postępowania z ludźmi, tj. dobieranie właściwych ludzi do stanowisk pracy, wyjaśnianie oraz przewidywanie zachowań ludzkich i sprawowanie nad nimi rozsądnej kontroli przy stałym dążeniu do pozostawiania im swobody w wyborze programów, procedur i rozwiązań problemów powstających w ich pracy, czyli powierzenie im nadzoru nad tym, co robią.



Schemat 1. Style kierowania klasyczny i nowoczesny

Źródło: J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 144

#### **4. Pojęcie innowacyjności w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi**

Innowacyjność zarządzania zasobami ludzkimi definiuje się jako ideę, politykę, program, praktykę lub system odnoszące się do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jeśli są one nowe dla adaptującej ją organizacji (Kossek, 1989, s. 263-281). Praktycznie więc podejście innowacyjne do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi może oznaczać odejście od koncepcji klasycznych, które koncentrują się na realizacji podstawowych funkcji personalnych przedsiębiorstwa, takich jak: pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i kontrolowanie ludzi.

Innowacje to twórcze zmiany w systemie społecznym, strukturze gospodarczej, technice oraz przyrodzie. Ich przejawem są wszelkie rozwiązania, które mają znamiona nowości, twórczości i prowadzą do zmiany bieżącego stanu rzeczy. Innowacja organizacyjna oznacza implementację nowych metod, np. w zakresie organizacji pracy na danym stanowisku, i często ma związek z innowacją procesową, polegającą na wdrażaniu nowych sposobów świadczenia usługi (Sankowska, 2009, s. 95-97).

#### **5. Podział innowacji**

Innowacja jest więc zmianą polegającą na wprowadzeniu czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie. Innowacje dzieli się na produktowe (wprowadzenie na rynek nowych produktów), procesowe (przyjęcie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji) i usługowe (wprowadzanie nowej usługi lub usługi uważanej przez kogoś za nową). Szczególnie interesująca wydaje się innowacja usługowa, która charakteryzuje się wysokim pierwiastkiem niematerialności, zaangażowaniem czynnika ludzkiego, w tym zarówno usługodawcy, jak i usługobiorcy, istotnym wpływem czynników zewnętrznych i ludzkich oraz wynikającą z tego niejednorodnością procesu świadczenia usług (Niedzielski i in., 2007, s. 23). Innowacje usługowe mogą przejawiać się m.in. w procesie świadczenia usługi, zastosowaniu nowych technologii oraz w relacjach z klientem i zawsze oznaczają zmiany w realizacji funkcji personalnej uwarunkowane koniecznością poszerzenia kompetencji pracowników czy zmodyfikowaniem organizacji pracy.

Ich wdrażanie wymaga od pracowników stałej gotowości do uczenia się i przyswajania nowych rozwiązań. Także nowe pomysły w zakresie projektowania ścieżek rozwojowych pracowników i organizowania szkoleń, oznaczające zintegrowane działania zmierzające do jakościowych zmian w kapitale ludzkim, mogą być w danym urzędzie rodzajem innowacji i w efekcie sprzyjać projektowaniu innowacji przez ciągle doskonalących się, zdolnych do twórczego myślenia pracowników.

Według R.W. Griffina innowacje można podzielić również według skali zmian, jakie się z nimi wiążą. I tak można rozróżnić innowacje radykalne, wywołujące

przełomową zmianę nieciągłą, polegającą na całkowitym przekształceniu sposobu funkcjonowania organizacji, i innowacje stopniowe – polegające na udoskonaleniu stanu obecnego, wprowadzaniu drobnych modyfikacji w odpowiedzi na stopniowe zmiany zachodzące w otoczeniu. R.W. Griffin stosuje ponadto podział związany ze stałością procesu wprowadzania zmian na innowacje ciągłe i nieciągłe oraz podział uwzględniający kryterium oryginalności: innowacje kreatywne, pionierskie, będące wynikiem oryginalnych rozwiązań, które jeszcze nie były wykorzystane, i innowacje adaptacyjne – odtwórcze, powielające stosowane już rozwiązania. Innowacje adaptacyjne powstają w wyniku naśladownictwa i rozpowszechnienia oryginalnych osiągnięć, są poszerzeniem skali i zakresu wykorzystania innowacji kreatywnych (Niedzielski, Rychlik, 2006, s. 35-36).

Innowacje powinny spełniać nowe oczekiwania, potrzeby, preferencje usługobiorców lub zaspokajać je w odmienny sposób, oferując klientom nowe wartości. Ich tworzeniu sprzyja wiedza pracowników, obecna m.in. w stosowanych procesach i technologiach, która musi być wzmocniona lub zastąpiona nową wiedzą. Jej źródłem są zachodzące w organizacji procesy uczenia się: indywidualnego, zespołowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego (Dolińska, 2006, s. 42-43).

Zaletą zarządzania przez innowacje jest stymulowanie postępu, aktywizacja i rozwój osobisty pracowników przez permanentne samokształcenie, kluczową wadą są trudności związane z pokonaniem oporów, przyzwyczajęń, tradycyjnych sposobów myślenia i działania pracowników (Ciekankowski, 2012, s. 24).

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza właściwe wykorzystanie wiedzy, umiejętności, formowanie postaw i zachowań pracowników sprzyjających realizacji zadań, twórczemu myśleniu i osiągnięciu organizacyjnych celów. Realizacja funkcji personalnej nabiera znaczenia także z tego względu, że ludzie mogą stworzyć klimat emocjonalny sprzyjający zaufaniu, gotowości do współpracy. Ponadto to właśnie pracownicy, a nie sama usługa mają decydujące znaczenie w dążeniu do usatysfakcjonowania klienta (Penc, 2010, s. 15).

## **6. Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach**

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach bardzo tradycyjnych, osadzonych w określonych procedurach i przyzwyczajeniach, tj. w jednostkach administracji samorządowej, wymaga w sposób oczywisty nowych, twórczych, innowacyjnych działań. Zarządzanie to powinno być ukierunkowane na produktywne wykorzystanie posiadanej przez pracowników wiedzy, zdolności, umiejętności, motywacji do wdrażania zmian generujących postęp i posiadających znamiona twórczości. Wykształceni, kreatywni i kompetentni pracownicy stanowią dzisiaj najbardziej dynamiczną i aktywną część zasobów każdej organizacji. Od ich wykorzystania

zależy efektywność funkcjonowania urzędu oraz wszystkich zasobów, którymi się dysponuje (Penc, 2010, s. 7).

Także w dążeniu do wzrostu satysfakcji klienta decydujące znaczenie ma pracownik. Jego zaangażowanie w realizację zadań, inicjatywa, sposób myślenia, zdolność do kreowania i dostosowania się do zmian mają wpływ na proces tworzenia wizerunku nowoczesnego urzędu (Janowska, 2010, s. 13). To z kolei wymaga innowacyjnych działań w realizacji polityki personalnej urzędu.

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zmierzać do powiększania kapitału ludzkiego organizacji. M. Król i A. Ludwiczynski definiują kapitał ludzki jako ogół specyficznych cech, właściwości ucieleśnionych w człowieku, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów pracownika. Kapitał ludzki organizacji tworzą kompetencje, relacje, indywidualne wartości uczestników, kultura organizacyjna oraz przywództwo (Ciekanowski, 2012, s. 94).

Realizacja funkcji personalnej oznacza korelowanie zdolności i motywacji pracowników z warunkami pracy i wysokością wynagrodzenia, ale polega też na utrwalaniu przeświadczenia o wspólnej odpowiedzialności za przyszłość organizacji, na szkoleniu i rozwoju pracowników, podnoszeniu ich wartości rynkowej. Powinna prowadzić do poszerzania sieci powiązań i tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom oraz zapewniać dogodne warunki do tworzenia nowych kompetencji i umiejętności (Ciekanowski, 2012, s. 98).

Kompetencje, czyli posiadane przez jednostkę zdolności, umiejętności oraz wiedza wsparta przez odpowiednie cechy osobowości, są ściśle związane z praktyką i rozwojem zawodowym. Zdobywa się je i doskonali w procesie uczenia się niemal przez całe życie. Zarządzanie kompetencjami ma więc istotne znaczenie w realizacji funkcji personalnej urzędu, oznacza bowiem innowacyjne działania podejmowane przez organizację w celu zapewnienia wiedzy, doświadczeń i umiejętności pozwalających na implementację strategii organizacji i osiągnięcie wynikających z niej celów (Ciekanowski, 2013, s. 64).

Klasycznym źródłem nabywania kompetencji przez pracowników są kursy, szkolenia i treningi. Opracowywanie projektów szkoleniowych może nosić znamiona innowacji, jeśli w efekcie ich realizacji osiąga się trwałe i pożądane zmiany jakościowe w kapitale ludzkim i jeśli projekty te nie są zwykłymi planami szkoleniowymi.

Jakość zasobów ludzkich tworzy się bowiem nie tylko poprzez właściwy dobór kadr, ocenianie, motywowanie, ukierunkowane na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb pracowników, lecz także poprzez inspirowanie i projektowanie rozwoju pracowników (Ciekanowski, 2012, s. 37).

Zmiany jakościowe w zasobach ludzkich uwarunkowane są koniecznością (Sikorski, 2004, s. 252):

- zwiększenia odporności na niepewność i niestabilność otoczenia;
- zastąpienia dotychczasowej hierarchii władzy hierarchią oznaczającą zmienne relacje podporządkowania i nadrzędności, multizależnością wynikającą z wykonywanego zadania;

- budowania autorytetu wynikającego z profesjonalizmu i skuteczności;
- rezygnacji ze standaryzacji zadań na rzecz twórczego i indywidualnego podejścia do rozwiązań opartych przede wszystkim na kryterium skuteczności;
- zwiększenia zdolności adaptacyjnych członków organizacji oraz skłonnością do współdziałania z szerszym spektrum organizacji i grup społecznych;
- nabycia otwartości na wszelkie przejawy inności;
- wzrostu samodzielności niezależności w podejmowaniu decyzji przez pracownika, skorelowanego ze wzrostem jego osobistej odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji;
- przystosowania się do elastycznego reagowania struktury na zmieniającą się sytuację poprzez zmiany ról i przynależności do zespołów;
- podwyższenia osobistej wrażliwości pracownika na zjawiska, z którymi się styka.

## 7. Zarządzanie wiedzą przejawem innowacyjności

Konieczność „świeżego” spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi wyniknęła z zainteresowania koncepcją zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą według W.R. Bukovitz i R.L. Williams jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne (Bukovitz, Williams, 1999, s. 2).

Według teorii D.J. Skryme zarządzanie wiedzą jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji (Skryme, 1999, s. 39).

Pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi pojawia się coraz więcej relacji. Kierownictwo, które dostrzega istniejące pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi obszary, będzie zapewne podkreślało wartość wiedzy ukrytej (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 159), wartość siły czynnika ludzkiego i wagi zarządzania tym czynnikiem. Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy nie oznacza zaangażowania jedynie najwyższej rangi dyrektorów. Również kierownicy średniego szczebla zarządzania powinni być zaangażowani, gdyż to właśnie oni bezpośrednio odpowiedzialni są za szerzenie tej idei wśród pracowników organizacji. I. Nonaka i H. Takeuchi (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 160) stawiają teorię modelu zarządzania „środek–góra–dół”, przedstawiając go jako najlepszy wśród pozostałych sposobów zarządzania w przedsiębiorstwie zarządzającym wiedzą. Jest to model, który według autorów sprzyja przede wszystkim tworzeniu organizacyjnej wiedzy, a kadra średniego szczebla zarządzania, tzw. inżynierowie wiedzy, odgrywa w nim najważniejszą i zdecydowanie korzystną rolę.

I. Nonaka i H. Takeuchi używają określenia „strategicznego węzła” lub „mostu” na opisanie roli kadry średniego szczebla zarządzania jako mediatora pomiędzy najwyższym kierownictwem a kierownictwem najniższych szczebli.

## 8. Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Realizacja zarządzania innowacyjnego wymaga wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania personelem. Głównym zadaniem staje się w tym przypadku budowa kapitału intelektualnego organizacji i jego jak najlepsze wykorzystanie. Począwszy od kompetencji, poprzez postawy, stopień zaangażowania, a skończywszy na identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa, wszystkie te czynniki tworzą fundament realizacji działań zorientowanych na podnoszenie poziomu innowacyjności (Knap-Stefaniuk, [wsz-pou.edu.pl](http://wsz-pou.edu.pl), 2000). W przedsiębiorstwie innowacyjnym dąży się więc do tego, aby kwalifikacje pracowników zostały jak najlepiej wykorzystane, prowadząc nie tylko do realizacji celów tej organizacji, lecz także do realizacji celów indywidualnych pracowników. Innowacja jako sztuka zarządzania oznacza uzyskanie kompatybilności interesów pracowników z interesem przedsiębiorstwa (Ciekawowski, 2013, s. 96).

### Podsumowanie

Na podstawie badań własnych oraz literatury przedmiotu można stwierdzić, że dyfuzja nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania uzależniona jest od rodzaju i wielkości organizacji, najszybciej przebiega w dużych, transnarodowych organizacjach, najwolniej w małych jednostkach administracji lokalnej. Ponadto dostrzega się, że wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego organizacji rodzi większe zainteresowanie zarządu wdrażaniem nowych metod i technik zarządzania. Zarządzanie przez innowacje powinno być reakcją organizacji na diagnozę obszarów działalności wymagających udoskonalenia. Zarządzanie to służy bowiem rozwojowi organizacji poprzez wprowadzenie szeroko pojętych zmian – usprawnień, udoskonaleń – i wymaga elastycznego działania oraz zaangażowania twórczych i kreatywnych pracowników. Zaletą zarządzania przez innowacje jest stymulowanie postępu zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

W przedsiębiorstwie, w którym zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w sposób innowacyjny, pracownicy partycypują w zarządzaniu i projektują innowacyjne rozwiązania usprawniające organizację ich pracy oraz sprzyjające podnoszeniu jakości usług, wykorzystując w tym celu nowe technologie. W społeczeństwie informacyjnym dynamicznie zmieniają się bowiem narzędzia pracy. Pracownicy wykazują też stosunkowo dużą aktywność w procesie doskonalenia organizacji i poszukiwania

najbardziej skutecznych form działania, uwzględniającego oczekiwania i poziom satysfakcji usługobiorcy, co wynika w szczególności z zarządzania jakością.

Analiza działań innowacyjnych wskazuje także na podejście systemowe do organizacji, na wyraźną korelację polityki personalnej z podejmowanymi inicjatywami i strategią ogólną, co potwierdza założenie, że innowacyjny sposób zarządzania zasobami ludzkimi niewątpliwie wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji i proces świadczenia przez nią usług.

#### LITERATURA

- [1] ANSOFF H. I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa.
- [2] ARMSTRONG M., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- [3] BIELSKI M., 2002, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- [4] BRILMAN J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [5] BUKOVITZ W.R., WILLIAMS R.L., 1999, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London.
- [6] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [7] CIEKANOWSKI Z., 2013, *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, PWST-E, Jarosław.
- [8] DOLIŃSKA M., *Kapitał intelektualny a innowacje*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8/2006.
- [9] GOLEMAN D., 2000, *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „*Zarządzanie na Świecie*”, nr 6.
- [10] JANOWSKA Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- [11] KOSSEK E., 1989, *The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies*, „*Personnel Psychology*”.
- [12] KRZYŻANOWSKI L., 1996, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. PWN, Warszawa.
- [13] MARTYNIAK Z., 1992, *Style kierowania*, „*Business Magazine*”, nr 1.
- [14] MAZURKIEWICZ A., 2010, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [15] MOCZYDŁOWSKA J., 2009, *Zarządzanie kompetencjami jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Komorowski, J. Moczydłowska (red.), *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- [16] NIEDZIELSKI P., RYCHLIK K., 2006, *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [17] NIEDZIELSKI P., MARKIEWICZ J., RYCHLIK K., RZEWUSKI T., 2007, *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [18] NONAK I., TAKEUCHI H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- [19] PESZKO A., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- [20] PENC J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [21] PENC J., 2010, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [22] SANKOWSKA A., 2009, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.



- 
- [23] STABRYŁA A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, wyd. PWN, Warszawa-Kraków,
  - [24] SIKORSKI C., 2004, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, [za:] J. Kowalik, *Między partycypacją a zarządzaniem. W poszukiwaniu determinantów skuteczności samorządów miejskich*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce.
  - [25] SKRYME D.J., 1999, *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

#### NETOGRAFIA

- [1] KNAP-STEFANIUK A., *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Biuletyn Wyższej Szkoły Zarządzania Polish Open University” na: [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn).

