

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 133-146

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 133-146



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

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

Miejsce i rola zasobów ludzkich w innowacyjnym zarządzaniu organizacją

The place and the role of human resources in innovative management of the organization

Zbigniew Ciekanski

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

Wiesława Załoga

Wojskowa Akademia Techniczna

Abstrakt. Opracowanie niniejsze ma charakter poglądowy; sporządzono je na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu. Głównym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy zasoby ludzkie pełnią istotną rolę w innowacyjnym zarządzaniu organizacją. W artykule przedstawiono fazy oraz modele zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślając podmiotową rolę człowieka we współczesnej organizacji. Wyszczególniono determinanty (zewnętrzne i wewnętrzne) kształtujące zasoby ludzkie organizacji, traktowane jako jej największy kapitał. Podjęto próbę przedstawienia, jak istotnym elementem jest innowacyjność, która coraz częściej staje się nie tylko atutem, lecz także wymogiem konkurencyjnej organizacji, świadomie funkcjonującej na rynku gospodarki w XXI wieku. To właśnie od tempa i zakresu wprowadzanych innowacyjnych zmian zależy przyszłość nowoczesnej organizacji. Jednocześnie, niezależnie od rozwoju technologii i ekspansji myśli technicznej, za każdą zmianą niezmiennie stoi człowiek, jego myśl i idea. Z tego powodu skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi staje się kluczowe dla innowacyjnej organizacji i zależy od właściwego wykorzystania wiedzy, umiejętności, kształtowania postaw i zachowań pracowników. To właśnie one sprzyjają podejmowaniu przez pracowników twórczych, innowacyjnych działań w dążeniu do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał, organizacja, zarządzanie, zasoby ludzkie, zmiana.

Abstract: The elaboration is of an illustrative nature based on the analysis of the literature on the subject. The main goal of the article is to try to answer the question whether human resources play an important role in innovative organization management. The paper presents the phases and models of human resource management emphasizing the subjective role of man in the contemporary organization. Specifies

the determinants (external and internal) that shape the organization's human resources, considered as its largest capital. An attempt was made to demonstrate how important innovation is, not only an asset, but also a requirement of a competitive organization that is consciously operating in the 21st century economy. It is precisely from the pace and scope of the innovative innovations that the future of the modern organization depends. At the same time, regardless of the development of technology and the expansion of technical thought, there is constant change for every person, thought and idea. Hence, effective human resource management becomes crucial for an innovative organization and depends on the proper use of knowledge, skills, attitudes and behaviors of employees. It is they that encourage the creative work of the creative crew in pursuit of the goals of the company.

Keywords: capital, organization, management, human resources, change.

Wstęp

W dobie postępu technologicznego i rozwoju gospodarczego innowacja staje się impulsem do działania dla przedsiębiorców. Nieodłącznym atrybutem współczesnego, nowoczesnego przedsiębiorcy jest jego aktywność i otwartość na zmiany oraz wdrażanie ich w jego firmie. Innowacja staje się narzędziem, dzięki któremu przedsiębiorcy mogą podjąć nowe wyzwania, zwiększając jakość świadczonych przez siebie usług lub oferowanych produktów. Jest też szansą na rozwój firmy (Ciekanski, 2013, s. 137). Teraźniejsze działania środowisk społecznych wiążą się z wprowadzaniem ciągłych zmian i ulepszeń we wszystkich aspektach ludzkiego życia. Człowiek musi się dostosowywać do zmieniającej się rzeczywistości w odniesieniu do rozwijającej się technologii, gospodarki opartej na wiedzy i informacji.

Coraz większą rolę w innowacyjnym zarządzaniu organizacją pełnią zasoby ludzkie. Kierownicy stoją przed koniecznością wdrażania lepszych, nowych rozwiązań w zakresie wykorzystywanych metod pracy, struktury firmy, jej organizacji, modelu oraz metod zarządzania i stylu kierowania. Od dynamiki i zakresu wprowadzanych zmian innowacyjnych zależy przyszłość dzisiejszych organizacji. Zmiany mają prowadzić do wzrostu zadowolenia klienta, lepszego funkcjonowania firmy na rynku globalnym, zwiększenia dostępności dla klientów i kontrahentów. Innowacje mają na celu między innymi wprowadzenie zmian jakościowych, które wpłyną na atrakcyjność przedsiębiorstwa i efektywność wyników pracy poprzez rozwój zasobów ludzkich. W teraźniejszym świecie przyszłość organizacji w głównej mierze zależy od zatrudnionych w niej pracowników, którzy stanowią najcenniejszy jej kapitał. Źródłem innowacji stała się wiedza ludzi. To w pracownikach tkwi potencjał i od nich zależy sukces przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest zależne od poziomu wykorzystania wiedzy, umiejętności oraz kształtowania postaw i zachowań pracowników, które sprzyjają podejmowaniu przez nich twórczych działań w dążeniu do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Głównym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy zasoby ludzkie pełnią istotną rolę w innowacyjnym zarządzaniu organizacją.

1. Zasoby ludzkie w organizacji

Organizacja – mniejsza bądź większa – aby funkcjonować, rozwijać się i realizować główne cele, musi być odpowiednio zarządzana. Zarządzanie w przedsiębiorstwach leży w rękach kadry kierowniczej. Zarządzanie to tworzenie czegoś z dostępnych środków, możliwości, umiejętności i pomysłów (Kozłowski, Piotrowski, 2005, s. 56). Na zarządzanie składają się takie czynności kierownika jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie i motywowanie. Zarządzanie polega na wykonywaniu założeń organizacji przy pomocy pracy ludzi. Można stwierdzić, że jest to dysponowanie i zarządzanie zasobami, jakie posiada firma. Zarządzanie to odnosi się między innymi do zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych i ludzkich w celu osiągnięcia jej strategicznych celów (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 50).

Można stwierdzić, że losy przedsiębiorstwa, jego przyszłość i rozwój zależą głównie od zasobów ludzkich. Stanowią one najcenniejszą wartość każdej organizacji. Sformułowanie to odnosi się do pracowników, którzy są w niej zatrudnieni (Przybyszewski, 2007, s. 135). Pracownicy poprzez swoją pracę przyczyniają się do osiągnięcia celów i sukcesów przedsiębiorstwa (Armstrong, 2005, s. 29). To ludzie tworzą przedsiębiorstwo, decydują o efektach jego działalności, dalszym powodzeniu lub porażce. Sam termin zarządzanie zasobami ludzkimi po raz pierwszy pojawił się w literaturze w latach siedemdziesiątych XX wieku (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2008, s. 11). Zastąpił on wcześniejsze określenia, między innymi takie jak: zarządzanie personelem, zarządzanie kadrami czy siła robocza (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 51).

Współcześnie pracowników traktuje się jako cenny kapitał organizacji, określa się ich jako najważniejszy zasób, podkreśla się ich wartość i ważną rolę, jaką pełnią w przedsiębiorstwie. To w ludziach tkwi potencjał, który wykorzystują, by realizować założenia organizacji, aby utrzymać jej pozycję na rynku.

Zarządzanie zasobami ludzkimi charakteryzują działania zmierzające do pełnego zaangażowania podwładnych w osiągnięcie celów organizacji i zdobycia przez nią przewagi konkurencyjnej. Warunkiem koniecznym, który musi być spełniony w tej sytuacji, jest integrowanie interesów przedsiębiorstwa z potrzebami podwładnych. Założenie to znajduje odzwierciedlenie w działaniach takich jak zatrudnianie osób zgodnie z polityką firmy i jej założeniami, angażowanie pracowników w realizację misji i strategii przedsiębiorstwa, które powinno być sztandarowym założeniem polityki personalnej w organizacji. W dzisiejszych czasach istnieje wiele firm i instytucji na rynku o podobnym profilu, co stanowi pewnego rodzaju trudność w byciu konkurencyjnym (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 51).

Teoria zarządzania zasobami ludzkimi zakłada, że pracownik ma być traktowany jako wartość niematerialna przedsiębiorstwa. Zgodnie z powyższym do każdego pracownika należy podchodzić indywidualnie i stwarzać mu korzystne warunki do rozwoju i samorealizacji. Należy podkreślić, że założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie zakładanych celów

(Armstrong, 2005, s. 30). W związku z tym uwaga skupia się głównie na kapitale ludzkim oraz zwiększaniu możliwości przedsiębiorstwa do podejmowania coraz to nowych i efektywnych działań. Zarządzanie zasobami ludzkimi z punktu widzenia polityki firmy ma przyczynić się do uzyskania zakładanych wyników, rozszerzenia zakresu działań, zdobywania wykwalifikowanych pracowników i utrzymania ich w strukturach. Ma wpłynąć na zaangażowanie podwładnych i ich lojalność, zapewnić prawidłowe relacje między pracownikami a kierownictwem. Należy również pamiętać o tym, że praca nie może być dla pracownika wyłącznie przykrym obowiązkiem. Pracownicy swoje zadania wykonują precyzyjnie, kiedy wiedzą, że są zgodne z ich umiejętnościami, wiedzą i kwalifikacjami. Niewątpliwie posiadane przez pracowników umiejętności, wiedza i kwalifikacje muszą być odpowiednio wynagradzane. Muszą widzieć korzyści, jakie uzyskają za dobrze wykonaną pracę.

Polityka zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji powinna zakładać podejmowanie działań, które przyczynią się do zwiększenia motywacji pracowników (Stachowska, 2007, s. 18). Jest to niezmiernie ważne, ponieważ dzięki temu zwiększa się zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę, chęć poświęcania się jej i dalszego rozwijania swoich umiejętności i kwalifikacji. Motywowanie pracowników do pracy to proces, który polega na wykorzystywaniu motywatorów płacowych i pozapłacowych, zachęcających pracowników do wydajniejszej pracy (Sekuła, 2008, s. 10).

Przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać najlepszych pracowników, muszą stale udoskonalać system motywowania, aby być wciąż atrakcyjnym, a zarazem konkurencyjnym pracodawcą.

Konkurencyjność organizacji na rynku zależy od zatrudnienia odpowiednich ludzi i obsadzenie ich na stanowiskach zgodnie z ich kompetencjami. Pracownicy z odpowiednimi umiejętnościami, doświadczeniem, talentem, którzy zaangażują się w realizację zadań organizacji, przyczynią się do jej sukcesu. Wyniki organizacji zależą od zdolności i umiejętności tworzących ją ludzi, jak również od zarządzania ich wiedzą i umiejętności wykorzystania jej przez organizację (Armstrong, 2005, s. 30). Włączenie pracownika w proces podejmowania decyzji, zapewnienie wszystkim równych szans rozwoju, stworzenie odpowiednich warunków pracy najpewniej przyczyni się do stworzenia warunków sprzyjających zarządzaniu organizacją w aspekcie innowacyjnym.

2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi

Sposób zarządzania ludźmi w organizacjach zmieniał się wraz z pojawianiem się na świecie coraz to nowych teorii w dziedzinie zarządzania i organizacji (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2008, s. 12). Zmieniały się zasady postępowania, stosunek pracodawców do pracowników, wartość pracownika dla przedsiębiorstwa, zadania

wykonywane przez komórki organizacyjne zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zakres ich obowiązków. W związku z tym w literaturze wyróżnia się następujące fazy rozwoju funkcji personalnej: operacyjna, taktyczna i strategiczna (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2008, s. 26).

W fazie operacyjnej zadania działów zajmujących się zarządzaniem ludźmi polegały przede wszystkim na sporządzaniu dokumentów osobowych pracowników oraz zarządzaniu ich wynagrodzeniem. W fazie taktycznej zakres pracy jednostek nadzorujących w ramach zarządzania ludźmi uległ zwiększeniu. Oprócz zajmowania się dokumentacją i wynagrodzeniem doszło również planowanie zatrudnienia, prowadzenie rekrutacji, selekcji kandydatów do pracy, prowadzenie szkoleń, ocenianie pracy pracowników oraz ich zwalnianie. Od lat osiemdziesiątych natomiast rozpoczęła się faza strategiczna, która od tamtej pory rozwija się i wprowadza zmiany aż po dziś dzień. Rozwinęło się inne spojrzenie na sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby zatrudnione w działach kadrowych, odpowiedzialne za pracowników, oprócz wszystkich wcześniej wymienionych zadań zostały zobligowane do opracowywania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która musi być zgodna i spójna ze strategią przedsiębiorstwa.

W literaturze naukowej wyróżnia się trzy modele zarządzania ludźmi: model tradycyjny, model stosunków międzyludzkich oraz model zasobów ludzkich.

Pierwszy z nich został stworzony przez Frederica W. Taylora, który wychodził z założenia, że należy tak organizować pracę ludzi w przedsiębiorstwie, aby była ona jak najwydajniejsza, aby każdy jej element był wykonywany w jak najłatwiejszy i najszybszy sposób. W związku z tym praca została podzielona na stanowiska, pracowników dobierano do nich zgodnie z posiadanymi kompetencjami i doświadczeniem. Prowadzono szkolenia, pracownicy byli dokładnie zapoznawani z zakresem swoich obowiązków, a pracodawcy opracowywali najlepsze metody pracy i pomagali podwładnym, tak by działania były realizowane zgodnie z założeniami przyjętego planu działania. Taylor uważał, że osiągnięcie jak najwyższego poziomu wydajności pracy wiąże się z ulepszeniem i modernizacją metod jej wykonywania. Pracodawcy powinni stale kontrolować pracowników, mierzyć czas wykonywania poszczególnych elementów pracy, opracować szczegółowy wzór ich wykonywania. Motywować do pracy powinno się za pomocą bodźców materialnych i niematerialnych. Pracownicy natomiast powinni być wyspecjalizowani w konkretnych działaniach, w odpowiednim kierunku. Warunki pracy powinny być skoordynowane z potrzebami podwładnych.

Model stosunków międzyludzkich wiąże się przede wszystkim z działalnością i pracami badawczymi Eltona Mayo. Dążył on do ustalenia zależności między wydajnością pracy, a jej warunkami i systemem wynagrodzeń. Aby praca ludzi była wydajna, trzeba o nich dbać, zapewnić im odpowiedni system motywowania do pracy. Według założeń modelu stosunków międzyludzkich pracownik chce być traktowany indywidualnie, czuć się doceniony, potrzebuje mieć świadomość, że jest potrzebny, że pełni w danym zakładzie pracy ważną rolę. Bardzo ważna jest również

atmosfera w pracy, wzajemne relacje między współpracownikami oraz między pracownikami a kierownictwem. Te czynniki w dużo większym stopniu niż samo wynagrodzenie wpływają na wydajność pracy i jej efektywność.

Trzeci model – zasobów ludzkich, jest ściśle związany z działalnością takich badaczy jak A.H. Maslow, D. McGregor i F. Herzberg (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 51). Model zasobów ludzkich zakłada, że bardzo ważny dla wydajności pracy jest potencjał ludzki oraz odpowiednie jego wykorzystanie. Pracownicy chcą mieć wpływ na cele przedsiębiorstwa, na ich ustalanie, chcą mieć możliwość samorealizacji, wykazania się swoimi umiejętnościami oraz kreatywnością. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny stworzyć pracownikom warunki do rozwoju. Podwładni powinni otrzymywać do wykonania coraz ambitniejsze zadania, tak by mogli czerpać satysfakcję z wykonywanej pracy. Jednakże w wielu organizacjach pracodawcy traktują zasoby ludzkie przedmiotowo, jak każde inne zasoby (finansowe czy rzeczowe). Zapominają, że zasoby ludzkie tworzą ludzie, którzy mają swoje uczucia i potrzeby. To nie ciało człowieka jest zasobem, ale jego wiedza, umiejętności, doświadczenie, stan zdrowia, wartości oraz motywacja do pracy (Sikorski, 2004, s. 20).

Wobec powyższego można powiedzieć, że od samego pracownika zależy, w jakim stopniu wykorzysta swój potencjał do wykonywania wyznaczonych mu obowiązków. Każdy pracownik jest indywidualnością, dlatego trzeba traktować go z szacunkiem jako źródło możliwości, najcenniejszych dóbr materialnych i pozamaterialnych organizacji (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 52).

3. Czynniki wpływające na model zarządzania zasobami ludzkimi

Pod względem sposobu, w jaki traktuje się pracowników, wyróżnia się podstawowe trzy rodzaje zarządzania zasobami ludzkimi: podejście „twarde”, podejście „miękkie” oraz model Michigan.

Podejście „twarde” zakłada, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno przebiegać podobnie jak w przypadku zarządzania pozostałymi zasobami organizacji (finansowymi, rzeczowymi oraz informacyjnymi). Przy zatrudnianiu pracownika powinno się brać pod uwagę to, w jaki sposób przyczyni się on do wzrostu wydajności organizacji. Pracownik uważany jest za kolejny instrument potrzebny do osiągnięcia przez firmę sukcesu, uzyskania przez nią jak największego zysku. Człowieka traktuje się w tym podejściu jak przedmiot, maszynę do wytwarzania produktu, a nie jak osobę z uczuciami, emocjami i pragnieniami. Pracownik ma wykonywać swoje obowiązki według przygotowanego schematu, tak aby przyniosły one oczekiwane efekty i aby opłaciły się koszty, jakie ponosi organizacja w związku z jego zatrudnieniem. Stosunek do zasobów ludzkich jest podobny jak do zastosowania nowej technologii – pracodawca najpierw musi zainwestować, aby osiągnąć dochód, bądź inny zamierzony cel (Armstrong, 2005, s. 34). W podejściu „twardym”, pracownik

nie ma udziału w podejmowaniu decyzji, musi dostosowywać się do strategii przedsiębiorstwa i działać zgodnie z jej założeniami.

Podejście „miękkie” natomiast podkreśla rolę pracownika, jaką pełni on w organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tym rozumieniu polega na tym, że człowieka nie można traktować jak rzecz, ponieważ ma on swoje uczucia, potrzeby, idee, ponieważ wie i rozumie, co się wokół niego dzieje. Podejście „miękkie” do zarządzania zasobami ludzkimi zakłada między innymi dbanie o dobrą komunikację między pracodawcą a pracownikiem. Elementami tego podejścia są: motywowanie pracowników, kształtowanie liderów, przywódców, wskazywanie kierunku działania i wspieranie pracownika w wykonywaniu przez niego obowiązków. W tym przypadku pracownik traktowany jest podmiotowo (Armstrong, 2005, s. 34). Człowiek nie jest maszyną, którą można zaprogramować. Według podejścia „miękkiego” każdy człowiek jest indywidualnością, ma inne potrzeby, pragnienia, które nie w każdej sytuacji będą identyczne, ale można dążyć do ich integracji (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 64).

Według podejścia „miękkiego” w zarządzaniu zasobami ludzkimi bardzo ważną jest również atmosfera panująca w miejscu pracy, która wpływa na motywację pracownika, na jego stosunek do pracy i relacje ze współpracownikami. Istotną rolę odgrywa w tym przypadku również kultura organizacyjna.

Model Michigan zakłada, że na sposób zarządzania zasobami ludzkimi główny wpływ ma misja i strategia przedsiębiorstwa (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 60), jak również wynikające z misji i strategii polityka, kultura, sytuacja ekonomiczna czy struktura organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tym modelu polega na odpowiednim doborze pracowników do stanowisk i zadań, tak aby ich praca przynosiła oczekiwane rezultaty, które zostają poddane ocenie.

Na kształt zarządzania zasobami ludzkimi wpływają uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na stworzeniu przez organizację warunków do pobudzania i integrowania celów organizacji, zarówno z potrzebami i celami podwładnych, jak również z jej otoczeniem zewnętrznym (Ciekanowski, 2014, s. 98). W związku z tym terminem „zasoby ludzkie” określa się zarówno pracowników firmy, którzy są w niej zatrudnieni, jak i klientów oraz pracowników firm, z którymi dana organizacja współpracuje.

Uwarunkowania wewnętrzne to czynniki, na które wpływ ma sama organizacja. Od jej struktury, kultury, strategii organizacji, wielkości, charakteru, celu działalności, stopnia rozwoju technologicznego, istnienia związków zawodowych, liczby zatrudnianych osób, ich umiejętności, uprawnień i wiedzy zależy sposób zarządzania jej zasobami ludzkimi. Szczególny wpływ na zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi firmy, na jej organizację i styl kierowania ma wpływ rozwój technologii oraz rosnąca konkurencja. Koniecznością jest wprowadzanie nowych metod pracy. Skutkuje to tym, że pracownicy muszą posiadać wszechstronną wiedzę. Pracodawcy stawiają na

ludzi wszechstronnie uzdolnionych, którzy są w stanie przystosować się do ciągłych zmian, niejednorodnych warunków pracy, są elastyczni, łatwo i szybko się uczą.

Natomiast wśród uwarunkowań zewnętrznych, które wpływają na kształt zarządzania zasobami ludzkimi, wymienia się czynniki z najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa, tj. klientów, konkurencję, społeczność lokalną, czynniki demograficzne, społeczno-kulturowe, prawne, ekonomiczno-polityczne, rynek pracy, technologię oraz informatykę (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 120).

Do podstawowych działań kierownika z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi należą czynności związane z pozyskiwaniem pracowników i ich zwalnianiem, czyli rekrutacja, selekcja, degradacja, rotacja oraz działania dotyczące rozwoju podwładnych. Pracodawca zatrudniając nowych pracowników, musi wiedzieć, jakich ludzi potrzebuje, z jakimi kwalifikacjami i umiejętnościami (Armstrong, 2005, s. 35).

Innym działaniem kadry kierowniczej jest zarządzanie zmianami spowodowanymi wprowadzaniem innowacji w organizacji firmy, w jej strukturze, systemie, polityce oraz zarządzaniu zasobami.

4. Uwarunkowania innowacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dzisiejsza cywilizacja, gospodarka oparta na wiedzy, rozwój technologii, nauki, informatyki, uwarunkowania ekonomiczne oraz silna konkurencja wymuszają na pracodawcach wprowadzanie zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, jeżeli wciąż chcą zachować swoją pozycję i przewagę konkurencyjną (Armstrong, 2005, s. 43). Muszą dostosowywać się do ciągłych zmian, uczyć się, aby być konkurencyjni na rynku. Pracownicy w organizacji są cennym kapitałem dzięki wiedzy, jaki posiadają, będącej jednocześnie źródłem przewagi konkurencyjnej. To wiedza ludzi pracujących w przedsiębiorstwie jest motorem wszelkich działań organizacji, decydującym o przewadze konkurencyjnej (Staniewski, 2008, s. 19).

To dzięki wiedzy ludzi każda organizacja jest w stanie tworzyć i rozwijać swoją działalność. Jednakże aby tego dokonać, trzeba odpowiednio wpłynąć na pracowników, zarządzać nimi tak, aby zechcieli wykorzystać potencjał, jaki posiadają, i podzielić się nim w trakcie celów organizacji. W związku z tym tradycyjny sposób zarządzania zasobami ludzkimi staje się niewystarczający. Pojawia się konieczność zastosowania rozwiązań innowacyjnych.

Zmiany innowacyjne dokonywane są na różnych poziomach i płaszczyznach organizacji (Armstrong, 2005, s. 43).

Innowacja to nowa wartość wprowadzona w przedsiębiorstwie. W zarządzaniu zasobami ludzkimi innowacja wiąże się między innymi z wprowadzaniem modyfikacji, nowych pomysłów, programów, systemów oraz polityki zarządzania kapitałem ludzkim. Stosowanie rozwiązań innowacyjnych świadczy o rozwoju firmy oraz jej

udoskonalaniu; jest to nowe spojrzenie na zasoby ludzkie, ich rolę i sposób zarządzania nimi. Wprowadzanie zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest wynikiem ciągłego wzrostu popytu na kwalifikacje i umiejętności pracowników, przede wszystkim kierowników, menedżerów, specjalistów oraz pracowników biurowych, technicznych i fizycznych (Armstrong, 2005, s. 43).

Każdy pracownik traktowany jest indywidualnie i tak samo odpowiada za swoją pracę. Prowadzone przez firmy rekrutacje mają na celu zdobycie najzdolniejszych pracowników z szeroką wiedzą i dużym doświadczeniem (Staniewski, 2008, s. 63).

Podejście innowacyjne do zarządzania zasobami ludzkimi i odejście od tradycyjnych koncepcji nastąpiło w wyniku wzrostu zainteresowania koncepcją zarządzania wiedzą. Doświadczenia opisane w literaturze przedmiotu wskazują na istnienie zależności między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą. Można sformułować wniosek, że tworzenie wiedzy jest podstawowym warunkiem osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej (Armstrong, 2005, s. 166). Tak więc zastosowanie innowacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi wiąże się z wprowadzaniem w przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania wiedzą. Założenia innowacyjne dotyczące zasobów ludzkich odnoszą się do wydobycia przez pracodawcę ukrytego potencjału pracowników, wiedzy, jaką posiadają, i podkreślenia jej wartości. Proces zarządzania zasobami ludzkimi powinien być przystosowywany do wymogów, zamysłu i zadań zarządzania wiedzą. W praktyce wprowadza się programy zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą jest to proces tworzenia przez przedsiębiorstwo zasobów intelektualnych, nabywania informacji, wytworów, mądrości, zdolności, gromadzenia ich, wykorzystywania oraz dzielenia się nimi (Sudoł, 2006, s. 170). Dotyczy to osób zatrudnionych w firmie oraz tego, w jaki sposób je zdobywają, realizują, wymieniają, łączą, rozprowadzają i stosują w praktyce, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa i strategiczne założenia (Armstrong, 2005, s. 162). Innowacyjność w tym przypadku polega na skupieniu w jednym miejscu rozproszonej w przedsiębiorstwie wiedzy, nadanie jej formy zbiorowej, tak by nie była wyłącznie własnością poszczególnych pracowników. Polega na przekształceniu wiedzy ukrytej, tkwiącej w człowieku, którą nabył w trakcie doświadczenia zawodowego, dotyczącą np. rozwoju technologii, metod działania, opinii związanych z daną branżą, firmą, zdolności technicznych z danej dziedziny oraz umiejętności, w wiedzę jawną.

Innowacyjnym rozwiązaniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest podejmowanie przez organizacje stałych działań związanych z kształceniem pracowników, ich rozwojem, dokonywaniem pomiarów osiągniętych przez nich wyników, wdrażaniem idei zarządzania wiedzą, stworzeniem właściwej kultury organizacyjnej, wprowadzaniem zmian w planowaniu działań przedsiębiorstwa, w jego strukturze organizacyjnej oraz podejmowanie działań mających na celu wpływanie na zaangażowanie pracowników.

Zarządzanie wiedzą ma wspomóc rozwój firmy, wprowadzanie nowych rozwiązań, technologii, rozszerzanie obszaru działalności, umożliwienie pracownikom dostępu do wiedzy, którą następnie będą mogli wykorzystać w pracy zawodowej. Ma ułatwić realizację celów, poprawić jakość wytwarzanych bądź oferowanych produktów i usług, co wpłynie na zadowolenie klientów, ich przywiązanie i zaufanie (Armstrong, 2005, s. 176).

Rozwój kompetencji pracowników pełni bardzo ważną rolę w podejściu innowacyjnym (Armstrong, 2005, s. 181). Zgodnie z innowacyjnymi założeniami w kształceniu pracowników większą wagę przykładana się nie do sposobów i narzędzi ich edukacji, ale do procesów, które się dokonują w pracowniku poprzez szkolenie. Główną funkcją prowadzonych szkoleń jest wykształcenie u podwładnych umiejętności współpracy, dzielenia się wiedzą i zastosowania jej w praktyce. Pracownicy uczą się, jak wykorzystywać posiadaną przez siebie wiedzę, korzystnie ją lokować, tak by przyczyniła się do osiągnięcia przez firmę zysków i celów. W związku z tym w przedsiębiorstwach organizowane są różne seminaria, konferencje i warsztaty, które umożliwiają wzajemną wymianę doświadczeń oraz dzielenie się posiadaną wiedzą z innymi uczestnikami (Armstrong, 2005, s. 168). Umożliwiają one wspólne przedyskutowanie, wymienienie się opiniami na temat nowinek technologicznych, postępów naukowych i ustalenie, w jaki sposób można je wykorzystać w ich przedsiębiorstwie dla szybszego i efektywniejszego osiągnięcia jego celów (Armstrong, 2005, s. 173).

Organizacja działań zorientowana jest na pracę zespołową, tworzenie warunków, atmosfery do rozpowszechniania wiedzy i dzielenia się nią ze współpracownikami. W wielu firmach powstają zespoły zadaniowe, czyli grupy pracowników, którzy zostają połączeni w wyniku podziału pracy do wykonywania razem przydzielonych im zadań. Celem jest osiągnięcie jak najlepszych efektów poprzez połączenie wiedzy i doświadczenia różnych specjalistów. Każdy pracownik jest indywidualnym członkiem zespołu, jednak razem tworzą jedną całość. Stosują się do przyjętych w grupie zasad, metod pracy, akceptują się nawzajem i wyrażają chęć współpracy. W dzisiejszych organizacjach jest to stała praktyka systematycznego organizowania zebrań pracowników z pracodawcą, aby omówić dotychczasowe osiągnięcia zespołu.

Takie działania sprzyjają tworzeniu w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej, która umożliwia podwładnym dzielenie się swoją wiedzą z innymi. Warunki te zachęcają pracowników do ciągłego uczenia się, poszerzania swojej wiedzy, zdolności do wzajemnego wspierania się, bycia kreatywnym i twórczym. W przedsiębiorstwach tworzone są zespoły, które ułatwiają wzajemnie przekazywanie wiedzy i zdolności (Armstrong, 2005, s. 170). Kierownicy podejmują czynności w stosunku do pracowników, które sprzyjają udostępnianiu przez pracowników posiadanego doświadczenia i wiedzy. Na pracodawcy spoczywa obowiązek dbania o prawidłowe relacje między współpracownikami oraz między pracownikami a pracodawcą, budowanie wzajemnego zaufania między nimi, tworzenie atmosfery i zaangażowania.

Kolejną czynnością z zakresu zarządzania wiedzą w ramach innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi jest planowanie, ustalanie celów przedsiębiorstwa, kierunku, w którym dąży, podejmowanie najważniejszych decyzji, określanie i dostosowywanie środków, które umożliwiają te działania (Staniewski, 2008, s. 65).

Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej w zakresie podziału stanowisk, przydzielenie do nich ludzi i rozdzielenie pracy umożliwia skuteczną realizację celów i osiągnięcie satysfakcjonującego wyniku końcowego. Struktura organizacyjna decyduje o prawidłowym rozłożeniu wszystkich zasobów firmy, wpływa na większą motywację pracowników do pracy, ich zaangażowanie oraz chęć podejmowania działań związanych z zarządzaniem wiedzą. Sprzyja tworzeniu się prawidłowych, oficjalnych i nieoficjalnych relacji, komunikacji między pracownikami, a tym samym przekazywaniu i zdobywaniu wiedzy.

Istotną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście zarządzania wiedzą odgrywa dokonywanie pomiaru osiąganych przez pracowników wyników, zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym. Dzięki temu kierownicy wiedzą, czy podejmowane przez podwładnych działania są zgodne z założeniami i strategią firmy i czy przynoszą oczekiwane rezultaty. Aby jednak zarządzanie wiedzą dawało pożądane efekty, ważne jest, by pracownicy wykazywali zainteresowanie, energię do podejmowania wszelkich działań zmierzających w kierunku postawionego celu. Rolą kierownika jest zatem motywowanie pracowników, którzy chętnie dzielą się swoją wiedzą z innymi i skutecznie wcielają ją do działań przedsiębiorstwa.

Pracodawca musi stosować odpowiedni system motywacyjny, aby zaangażować pracowników, zmotywować ich do wysiłku, pracy, uczestniczenia w zarządzaniu wiedzą, pozyskać i zatrzymać najlepszych z nich, specjalistów z danej dziedziny, którzy posiadają pożądane przez przedsiębiorstwo kompetencje (Armstrong, 2005, s. 171). W dzisiejszych czasach, kiedy rynek pracy jest konkurencyjny, pracownik ma duże możliwości zmiany środowiska zawodowego (Pocztowski, 2008, s. 323).

Ryzyko utraty wykwalifikowanego pracownika, a tym samym utrata cennego dla przedsiębiorstwa kapitału, jakim jest jego wiedza, wymaga podjęcia dodatkowych działań. Pracownicy są świadomi wartości, jaką posiadają. Są cennym kapitałem dla organizacji i w związku z tym stawiają wyższe wymagania w zakresie warunków pracy i wysokości wynagrodzenia. Swoje obowiązki wykonują precyzyjnie, są zaangażowani w pracę, wiedząc, że jest to opłacalne.

Innowacyjnym rozwiązaniem stało się rozbudowywanie przez pracodawców przeznaczonych dla ich pracowników systemów motywowania do pracy oraz zapewnienie właściwego systemu wynagradzania. Okazuje się bowiem, że obecnie nawet wysoka pensja podstawowa nie jest już silnym bodźcem motywującym. Oprócz stosowania motywatorów płacowych, pracodawcy coraz częściej stosują więc również motywatory pozapłacowe. Mają one wzbudzać w pracownikach lojalność, wyzwalać w nich siłę, zapał do pracy, skłaniać ich do otwartości na nowości, pobudzać do generowania innowacyjnych pomysłów, zachęcać do podejmowania

nowych wyzwań i wykorzystywania w pełni własnego potencjału oraz wykazywania się pomysłowością i kreatywnością.

Wynagrodzenie adekwatne do wkładanego wysiłku, zapału w pracę, efektywnego jej wyniku końcowego oraz osiągniętego dzięki niej zysku i sukcesu firmy jest podstawowym elementem dobrego systemu motywacyjnego pracowników w danej organizacji. Bodźcem motywującym jest dla pracownika także poczucie niezależności zawodowej. Pracownik mający wpływ na organizację swojego warsztatu pracy ma umożliwioną samodzielność działania (Borkowska, 2007, s. 358).

Duży wpływ ma również jakość pracy, charakter i zakres przydzielonych obowiązków. Przedsiębiorstwa inspirują, zachęcają swoich podwładnych do nieustannego rozwoju, uczenia się, doskonalenia swoich umiejętności, poszerzania posiadanej wiedzy, bycia aktywnym, zdobywania nowych informacji, gromadzenia ich, aby w odpowiednim momencie móc efektywnie je wykorzystać. W przypadku zarządzania wiedzą pracowników system motywacyjny musi być odpowiednio zarządzany przez pracodawcę. Pracownik nie powinien angażować się w pracę wyłącznie dla nagrody pieniężnej. Uczestnictwo pracownika w procesie zarządzania wiedzą powinno być dla niego motywatorem, dumą i wyróżnieniem (Pocztowski, 2008, s. 324). Pracownik powinien odczuwać, że posiadane przez niego kompetencje, wiedza i umiejętności są doceniane przez innych, podziwiane, że są pożyteczne i że dzięki nim firma osiąga sukces.

Podsumowanie

Sukces organizacji zależy przede wszystkim od skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury należy stwierdzić, że ludzie są najcenniejszą wartością każdej organizacji, jej najważniejszym zasobem. Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi ewoluowało przez lata, wraz z pojawianiem się na świecie coraz to nowych teorii w dziedzinie zarządzania i organizacji. Zmiany dotyczyły zasad postępowania, stosunku pracodawców do pracowników, zakresu działań podejmowanych przez organizacje w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Wzrosła znacząco rola pracownika jako wartość dla przedsiębiorstwa. W dobie konkurencyjnego rynku, gdzie gospodarka oparta jest na wiedzy, następuje szybki rozwój technologii i zmienia się podejście do zarządzania kapitałem ludzkim. Podejmowanie działań związanych z zatrudnianiem ograniczające się wyłącznie do kontrolowania, oceniania i zwalniania pracowników nie jest już wystarczające. Obecnie wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, ulepszeń, inne spojrzenie na proces zarządzania zasobami ludzkimi, docenienie wartości pracownika i jego wiedzy jest niezwykle istotne dla rozwoju firmy, jej przyszłości, sytuacji ekonomicznej i utrzymania pozycji na rynku.

W nowoczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi ważne stają się skuteczne i odpowiednie wykorzystywanie wiedzy, którą posiadają pracownicy, ponieważ to ich wiedza jest podstawowym warunkiem osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Wszelkie podejmowane w organizacjach czynności dotyczące podwładnych skierowane są na rozwijanie zarządzania wiedzą. Pracodawcy coraz częściej inwestują w swoich najlepszych pracowników, dokładają wszelkich starań, by umożliwić im poszerzanie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności, inspirując ich do pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą, którą posiadają. Dążą do stworzenia atmosfery, która będzie wpływała na zaangażowanie pracowników oraz ich wzajemne uczenie się. W dzisiejszych czasach to wiedza ludzi jest podstawowym warunkiem istnienia firm. Dlatego trzeba o nią dbać, motywować podwładnych do jej rozwijania, pogłębiania, do efektywnego wykorzystywania w pracy, tak aby realizować cele przedsiębiorstwa. Zmiany dotyczą wszystkich elementów związanych z organizacją pracy, zmieniają się nie tylko technologie i procedury, lecz także sposoby zarządzania ludźmi, dlatego kierownicy muszą być otwarci na zmiany. Wciąż jednak na rynku istnieje wiele firm, które funkcjonują według tradycyjnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany dokonują się w procesie ciągłym, ponieważ cywilizacja dzięki nauce wciąż się rozwija. Trzeba dostosowywać się do nich i nadążać za nimi. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań do zarządzania zasobami ludzkimi może zapewnić przedsiębiorstwu sukces, bycie konkurencyjnym oraz utrzymanie zadawalającej pozycji na rynku.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] BORKOWSKA S., 2007, *Wynagradzanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Danmar, Warszawa.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2013 *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej, Jarosław.
- [5] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej, Jarosław.
- [6] GOLNAU W., KALINOWSKI M., LITWIN J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- [7] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), 2005, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] KRÓL H., LUDWICYŃSKI A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] POCZTOWSKI A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- [10] PRZYBYSZEWSKI R., 2007, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- [11] SEKUŁA Z., 2008, *Motywowanie do pracy teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [12] SIKORSKI C., 2004, *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- [13] STACHOWSKA S., 2007, *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- [14] STANIEWSKI M., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa.
- [15] SUDOŁ S., 2006, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.