

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 17-26



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 17-26

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

Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Innovation in managing human resources

Aneta Chrzęszcz

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych

Abstrakt. W artykule podjęto tematykę innowacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Znaczenie problematyki poddanej analizie wynika z faktu, że współczesna organizacja musi, chcąc zbudować silną pozycję konkurencyjną na rynku, cechować się innowacyjnością, także w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Korzyści płynące z takiego sposobu zarządzania wychodzą poza możliwości pokonania konkurencji, stwarzając również szanse uzyskania korzyści nie tylko dla samej organizacji, ale także jej pracowników. W innowacyjnym zarządzaniu zasobami ludzkimi istotną rolę odgrywa menedżer, przed którym współcześnie stoją nowe zadania będące niejednokrotnie wyzwaniami.

Słowa kluczowe: innowacyjność, zarządzanie zasobami ludzkimi, menedżer, kompetencje, zarządzanie wiedzą.

Abstract. The article discusses the subject of innovation in human resource management. The significance of the subject matter analyzed is due to the fact that a modern organization wishing to build a strong competitive position on the market must be innovative, including in human resource management. The benefits of such a method of management go beyond the possibilities of overcoming competition, also creating opportunities to gain benefits not only for the organization itself, but also its employees. In innovative human resource management, an important role is played by the manager facing new challenges that are often challenging.

Keywords: innovation, human resources management, manager, competences, knowledge management.

Wstęp

Lata siedemdziesiąte i początki lat osiemdziesiątych XX wieku charakteryzowały się inwestowaniem przedsiębiorstw we własny rozwój i stabilizowaniem polityki kadrowej w zmieniającym się otoczeniu. Pojawienie się burzliwego środowiska zewnętrznego, w którym dominuje innowacyjna konkurencja i agresywne strategie biznesowe,

zmusiło przedsiębiorstwa do wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania personelem. Zmiany te nastąpiły w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku (Ciekanowski, 2012, s. 93). W dzisiejszych czasach gwarancją sukcesu nie jest już stabilny personel, „wspinający się” stopniowo po szczeblach kariery w hierarchicznej strukturze organizacji. Obecnie dynamiczne zmiany, jakie zachodzą w organizacjach i ich otoczeniu, zwłaszcza pod wpływem procesów globalizacyjnych, spowodowały, że istotną rolę odgrywają specjaliści i menedżerowie aktywnie oddziałujący na otoczenie. Rosnąca presja konkurencyjna, a tym samym zapotrzebowanie na kadre ze średnim i wyższym wykształceniem powoduje spadek zatrudnienia pracowników przyuczonych do zawodu i robotników kwalifikowanych. Współczesny, szybko zmieniający się rynek wymaga od przedsiębiorstw przyjęcia innowacyjnego podejścia do zarządzania pracownikami w ich strukturach. Odpowiednie zarządzanie kadrami umożliwi przedsiębiorstwu podnoszenie własnej konkurencyjności i zwiększenie zdolności innowacyjnej. Tematyka innowacyjności budzi duże zainteresowanie badaczy ze względu na fakt, że związana jest nie tylko z działalnością wytwórczą, lecz również organizacyjną czy zarządczą.

Celem artykułu jest ukazanie innowacyjności jako kluczowego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście nowych trendów w zarządzaniu współczesną kadrami w organizacji oraz w odniesieniu do kompetencji pracowniczych.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi i funkcje pełnione przez współczesnych menedżerów

Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” należy rozumieć jako strategiczną koncepcję traktującą zasób organizacji, jakim są pracownicy, w sposób podmiotowy, uwzględniającą ich potrzeby, oczekiwania oraz jak najlepiej wykorzystującą ów zasób w odpowiednim miejscu i czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami, a także jako misję organizacji (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000, s. 25).

Według Ricky’ego W. Griffina zarządzanie zasobami ludzkimi w wielu organizacjach zaliczano kiedyś do zadań drugorzędnych, jednakże w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci znacznie wzrosło jego znaczenie. Wynika to z faktu uznania, że zasoby ludzkie stanowią cenny środek poprawy wydajności, a także z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi (Griffin, 2013, s. 441).

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi wyrosło z założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi powstałej w latach osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Zakładała ona odmienny jak na tamte czasy sposób postrzegania pracowników nie tylko w kategorii źródła kosztów, lecz także zasobu wiedzy, umiejętności i zdolności pozwalających uzyskać przewagę konkurencyjną (Pocztowski, 2002, s. 37). W dzisiejszych czasach reprezentowanie takiego podejścia do pracowników w ramach sprawowanej funkcji personalnej jest czymś oczywistym.

Traktowanie ludzi, ich cech i przymiotów jako kapitału pomaga w kształtowaniu kariery i kwalifikacji pracowników w sposób zgodny z potrzebami i celami przedsiębiorstwa (Bylok, Słocińska, 2011, s. 6). Istotne jest, by osoby, które zajmują się zarządzaniem zasobami ludzkimi, były tego świadome.

Działania integrujące cele pracowników z celami przedsiębiorstwa sprzyjają uelastycznianiu organizacji. Wymaga to troski o potrzeby pracowników oraz przyznania im dużej autonomii działania, co powoduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi staje się coraz bardziej rozproszone, kreatywne, partycypacyjne, rotacyjne, delegowane oraz wirtualne (Pocztowski, 2007, s. 259). Zmiany zachodzące w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach stawiają przed menedżerami nowe wyzwania. Muszą oni przystosować się do funkcjonowania w elastycznych strukturach organizacyjno-zarządczych.

Współcześni menedżerowie odchodzą więc od autorytarnego stylu kierowania opartego na formule 3K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) oraz od stosowania formy władzy wymuszania, polegającej na postrzeganiu przez podwładnego, że kierownik ma prawo go karać i że kara będzie nieprzyjemna lub uniemożliwi zaspokojenie jakiejś potrzeby. Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądanых zachowań ustępuje miejsca władzy eksperta i władzy odniesienia, oznaczających, że podwładny postrzega przełożonego jako przywódcę, a zarazem jako dobrego specjalistę (mającego wiedzę i doświadczenie), któremu może zaufać i dzięki któremu może otrzymać pożądane wartości (Penc, 2007, s. 143).

Wzorzec menedżera, przywódcy przyszłości, to osoba, której styl kierowania nosi znamiona stylu integratywnego. Ów styl cechuje się tym, że 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).

Według Doroty Nawrat innowacyjne umiejętności zarządcze (Nawrat, 2013, s. 39) polegają na:

- posiadaniu umiejętności samodzielnego konstruowania i udoskonalaniu narzędzi zarządczych;
- skutecznej realizacji misji i strategii;
- wprowadzaniu nowego sposobu zarządzania;
- dostosowywaniu narzędzi pracy oraz struktury firmy do potrzeb;
- ciągłym ulepszaniu i zmienianiu czynności oraz procedur.

Współczesny menedżer posiada umiejętność „wycucia” potrzeb, przewidywania zmian i pozytywnego nastawienia do nich, łączenia całościowej wizji z jednoczesnym dbaniem o szczegóły. Charakteryzuje się dużą determinacją widoczną w staranności planowanych działań oraz nieustępliwością w podejmowanych działaniach, partycypacyjnym stylem przywództwa oraz uporem połączonym ze zdolnością przekonywania i taktem (Oleksyn, 2010, s. 174). Dbałość o potrzeby pracowników kształtuje ich poczucie tożsamości z organizacją.

Za kluczową kompetencję menedżerów można uznać efektywność zarządzania kreatywnością pracowników. By właściwie wykorzystać potencjał kadry pracowniczej, kierownictwu organizacji potrzebne są umiejętności postępowania z ludźmi. Ważne jest dobieranie właściwych ludzi do stanowisk pracy. Współczesny menedżer powinien umieć wyjaśnić oraz przewidzieć zachowania ludzkie i sprawować nad nimi rozsądną kontrolę. Ponadto powinien zostawić im swobodę w wyborze procedur i rozwiązań problemów powstających w ich pracy, czyli powierzyć im nadzór nad tym, co robią.

Należy również podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być stale doskonalone, gdyż w perspektywie czasu dochodzi do starzenia się kompetencji i umiejętności pracowników.

2. Innowacyjność

Pojęcie „innowacyjność” wywodzi się najprawdopodobniej od łacińskiego słowa *innovare*, oznaczającego tworzenie czegoś nowego (Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 11). W literaturze istnieje wiele definicji innowacyjności, która dość często jest powiązana z pojęciem kreatywności. I kreatywność przedstawiana jest jako stworzenie pomysłu, innowacyjność zaś jako zdolność jego zastosowania i źródło korzyści (Białasiewicz, 2015, s. 14).

Innowacyjność jest rozumiana także jako wdrażanie nowych rozwiązań. W szerszej perspektywie kluczowym elementem jest kontekst kultury danej organizacji, czyli cenione wartości, normy, panujące reguły, promowane postawy i zachowania, styl kierowania itp. W węższym ujęciu istotny jest jednak kontekst konkretnego zadania do wykonania (np. użyteczność, realizm budżetu) (Zakrzewska, Puchalska, Morchat, Mroczkowska, 2010, s. 38).

Można także określić innowacyjność jako zdolność i motywację przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce badań naukowych nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków (Łyżwa, 2014, s. 75).

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).

Z pojęciem innowacyjności nieodzownie związane jest pojęcie innowacji, które Joseph Schumpeter odniósł do pięciu przypadków. Według niego innowacje w gospodarce (Bal-Woźniak, 2012, s. 19) polegają na:

- wprowadzeniu nowego towaru (lub nowego gatunku jakiegoś towaru);
- wdrożeniu nowej metody produkcji;
- otwarciu nowego rynku, na którym dany dział przemysłu nie funkcjonował;
- zdobyciu nowego źródła surowców lub półfabrykatów;
- wprowadzeniu nowej organizacji jakiegoś rodzaju przemysłu.

Innowacje oznaczają 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 usług (Sankowska, 2009, s. 95-97).

Część teoretyków przedmiotu utożsamia pojęcie innowacji z pierwszym zastosowaniem danego rozwiązania, natomiast część odwołuje się do tzw. nowości subiektywnej, czyli traktowania jako innowację jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, które postrzegane są jako nowe, np. w danym obszarze konkurencyjnym przedsiębiorstwa (Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 14). Tak więc dobro mogło istnieć już dawno, a innowacją będzie ono stanowić dla osoby, która postrzega je po raz pierwszy. Jak widać, termin „innowacja” może być rozumiany szeroko i może obejmować różne rozwiązania dotyczące życia gospodarczego i społecznego.

Możemy powiedzieć, że innowacja jest zmianą polegającą na wprowadzeniu czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie. **Innowacje** dzieli się na:

- **produktowe** (wprowadzenie na rynek nowych produktów);
- **procesowe** (przyjęcie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji);
- **usługowe** (wdrożenie 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, oraz niejednorodnością procesu świadczenia usług (Niedzielski, Markiewicz, Rychlik, Rzewuski, 2007, s. 23).

Innowacje usługowe mogą przejawiać się m.in. w procesie świadczenia usługi czy w relacjach z klientem i zawsze oznaczają zmiany w realizacji funkcji personalnej. Są uwarunkowane koniecznością poszerzenia kompetencji pracowników oraz wprowadzenia modyfikacji w organizacji pracy. Wdrażanie innowacji wymaga od pracowników stałej gotowości do nauki i opanowania nowych rozwiązań. Również nowe koncepcje w zakresie projektowania ścieżek rozwojowych pracowników i organizacji szkoleń, mające na celu jakościowe zmiany w kapitale ludzkim, mogą być rodzajem innowacji.

Współcześnie, w warunkach procesów globalizacyjnych, przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać się na rynku, muszą być innowacyjne i zarządzać za pomocą innowacji. Innowacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi oznacza w zasadzie wszystko to, co jest odmienne od zwyczajowych form zarządzania personelem, a co tym samym ma przybliżyć organizację do realizacji jej celów.

Zaletą zarządzania za pomocą innowacji jest stymulowanie postępu, aktywizacja i rozwój osobisty pracowników za sprawą permanentnego samokształcenia. Kluczową wadą są trudności związane z pokonaniem oporów, przyzwyczajzeń, tradycyjnych sposobów myślenia i działania pracowników (Karcz, 2009, 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, iż ludzie mogą stworzyć klimat emocjonalny sprzyjający zaufaniu, gotowości do współpracy. To właśnie pracownicy, a nie sama usługa mają decydujące znaczenie w dążeniu do usatysfakcjonowania klienta (Penc, 2010, s. 15).

Warto podkreślić fakt, że dzięki innowacjom przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Zazwyczaj dzięki innowacjom w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa następuje poprawa w zakresie produktywności, wydajności i jakości pracy, a co za tym idzie, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększa się ogólna sprawność i efektywność działania przedsiębiorstwa (Przybylska, 2014, s. 99).

3. Innowacyjne kompetencje pracowników

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zmierzać do powiększania kapitału ludzkiego organizacji. Henryk Król i Antoni Ludwicyński charakteryzują kapitał ludzki jako ogół specyficznych cech, właściwości ucieleśnionych w człowieku, mających określoną wartość oraz stanowiących źródło przyszłych dochodów pracownika. Kapitał ludzki organizacji tworzą kompetencje, relacje, indywidualne wartości uczestników, kultura organizacyjna oraz przywództwo (Mazurkiewicz, 2010, s. 42-45).

Kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa są w szczególności ludzie o kreatywnych postawach i kwalifikacjach, trwale związani z przedsiębiorstwem, identyfikujący się z jego misją i umiejący współpracować (Sajkiewicz, 2000, s. 17).

Kompetencje innowacyjne to zdolność człowieka do przyswajania nowych metod, idei, procesów i produktów w środowisku pracy i życia. Są one jedną z podstawowych cech pracownika określających jego potencjał twórczy i sposób zachowania się w sytuacjach innowacyjnych, uczenia się rzeczy nowych i twórczego rozwiązywania problemów (Penc, 1997). Kształcenie innowacyjnych kompetencji jest podkreślane w nowym podejściu do edukacji.

W obliczu współczesnych wyzwań szczególnego znaczenia nabiera kompleksowe zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale, tzw. talentami. Są to osoby oryginalne, posiadające elastyczne zdolności myślenia, kreatywnie podchodzące do rozwiązywania problemów, cechujące się otwartością, zdolnością podejmowania ciągłego ryzyka, zaangażowane w działania i wytrwale dążące do wyznaczonego celu, mające świadomość wartości i znaczenia wykonywanej pracy (Białasiewicz, 2015, s. 15). Można stwierdzić, że obecnie zarządzanie talentami nie jest narzędziem, lecz pewnego rodzaju filozofią zarządzania.

Innowacyjną kompetencją jest więc kreatywność, która w odniesieniu do kadry menedżerskiej przejawia się w umiejętności sprawnego formułowania jak największej liczby pomysłów pod presją czasu, ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań i dokonywania jak najlepszych wyborów.

Kreatywny menedżer powinien cechować się oryginalnością przejawiającą się w tworzeniu i implementowaniu nowatorskich rozwiązań, konsekwentnością, systematycznością i wytrwałością w pokonywaniu trudności (Szczepańska-Woszczyna, 2014, s. 104).

Chociaż innowacyjne kompetencje są szczególnie ważne z perspektywy pełnionych funkcji menedżerskich, to jednak w celu osiągnięcia sukcesu przez organizację konieczne jest ich posiadanie także przez przynajmniej część pozostałych pracowników. Kreatywni pracownicy muszą umieć przekraczać oczywiste granice, cechować się niezależnością myślenia i swobodą w kreowaniu wielu możliwych rozwiązań danego problemu. Ich innowacyjność charakteryzuje się posiadaniem przez nich świadomości, a zarazem umiejętności systematycznego uczenia się przez całe życie, chęci przedstawiania i wdrażania zmian.

Nieliczni ludzie zapewne posiadają innowacyjne kompetencje od urodzenia, muszą je tylko rozwijać. Jednak większość osób nabywa je podczas systematycznego, długotrwałego zdobywania doświadczenia zawodowego. Klasycznym sposobem nabywania kompetencji przez pracowników są kursy, szkolenia i treningi. Rolą menedżerów jest wspieranie pracowników w ich kształceniu, np. za sprawą umożliwienia im uczestnictwa w różnych formach szkoleń czy w konferencjach.

Przedsiębiorstwa jako formę rozwoju kwalifikacji pracowników mogą wybrać też coaching, mentoring lub zarządzanie partycypacyjne. Pracodawcy mogą również opracowywać własne projekty szkoleniowe, które mogą nosić znamiona innowacji, jeśli w wyniku ich realizacji osiąga się trwałe i pożądane zmiany jakościowe w kapitale ludzkim. Takie ujęcie edukacji w połączeniu z przestrzenią pracy zawodowej umożliwi kształtowanie osoby twórczej, świadomej i efektywnej ekonomicznie. Wiedza, którą zdobywają pracownicy w procesie uczenia się, wspomaga wprowadzanie zmian w organizacji. To z kolei umożliwia zdobywanie nowych kompetencji, które wyzwalają kolejne potrzeby, co tworzy tym samym zamknięty krąg.

Warto podkreślić, że pracownikom kreatywnym i zaangażowanym w sprawy organizacji z reguły nie wystarcza osiągnięty już status zawodowy. Oni potrzebują wyzwań, dlatego też menedżerowie powinni to rozumieć i proponować im zadania nakierowane na zaspokojenie ich potrzeb. Powoduje to wzrost szans organizacji na pojawienie się w niej innowacji.

W rozwijaniu kompetencji o charakterze innowacyjnym szczególną rolę odgrywają relacje interpersonalne, w tym komunikacja społeczna. Jeśli komunikacja przebiega niewłaściwie, pojawiają się nieprawdziwe informacje, może to doprowadzić do wystąpienia sytuacji o charakterze kryzysowym, które nie będą sprzyjały innowacjom. Skuteczna komunikacja wspiera rozwój proinnowacyjnej kultury, a także innowacyjne kompetencje pracowników.

4. Zarządzanie wiedzą jako przejaw innowacyjności

Wraz z rozwojem społeczeństwa coraz to inne zasoby stawały się gwarantem jego sukcesu. Początkowo była to ziemia, później siła nabywcza, kapitał, a wraz z kolejnymi zmianami zasobem tym stała się wiedza (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 15-16). Wiedza stanowi podstawowe ogniwo kapitału ludzkiego, w związku z czym istotny zasób przedsiębiorstwa stanowią eksperci dysponujący wiedzą z różnych dziedzin. Wiedza, by była dla przedsiębiorstwa wartościowa, musi prowadzić do poprawy decyzji i działań, które są na jej podstawie podejmowane. Tworzenie nowej wiedzy jest możliwe tylko wówczas, gdy korzystamy z wiedzy już istniejącej. Wiedza posiadana jest wykorzystywana w procesie tworzenia innowacji, z niej bowiem powstają nowe, twórcze pomysły.

Wpływanie na pracowników, by podzielili się swoją wiedzą, ma już stosunkowo długą tradycję, a pojęcie zarządzania wiedzą na stałe wpisało się do literatury z tego zakresu. Zainteresowanie zarządzaniem wiedzą wynika z faktu, że menedżerowie wykorzystują wiedzę do budowania przewagi konkurencyjnej. Pozwala to na szybkie i elastyczne reagowanie na potrzeby dynamicznie rozwijającego się rynku i podejmowanie trafnych decyzji, np. w zakresie innowacji.

Przykładem organizacji, która zorientowana jest na wiedzę i która zachęca swoich pracowników do dzielenia się nią, jest koncern Toyota. Procesy zarządzania wiedzą są w tej firmie oparte na specyficznej kulturze organizacyjnej. Poszczególne elementy tej kultury stanowią obszar atutowy przedsiębiorstwa, w którym buduje się kluczowe kompetencje (Morawski, 2013, s. 211-213). Filozofia Toyoty (Toyota Way) powstała w celu upewnienia się, że każdy jej pracownik rozumie wyjątkowy sposób jej działania.

Toyota realizuje model przywództwa służebnego, który cechuje się tym, że celem liderów jest przede wszystkim rozwijanie i wspieranie ludzi, ich ciągłe doskonalenie. Organizacja ta jest przykładem kultury organizacji uczącej się na błędach. Według jej założeń nie popełnia błędów tylko ten, który nic nie robi i który ślizga się po meandrach zarządzania. Istotne jest, by wyciągać wnioski z popełnianych błędów i na nich się uczyć. Ponadto według filozofii firmy nigdy nie można spocząć na laurach i zadowolić się obecnym stanem. Odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i wprowadzanie usprawnień w Toyocie ciąży nie tylko na kadrze kierowniczej, ale również na każdym pracowniku, który musi stać się ekspertem w rozwiązywaniu problemów na swoim poziomie w hierarchii organizacji. Rezultatem jest nieustanny ciąg usprawnień, które obejmują całą organizację. Ponadto kultura tej firmy opiera się na wspólnych przekonaniach i ukierunkowaniach na wspólny cel oraz na tym, że to od kierownictwa zależy, czy zaangażują wszystkich i wpoją im idee ciągłego doskonalenia, czy też nie (Richardson, Richardson, 2018, s. 14-17).

Warto podkreślić, że w przedsiębiorstwie innowacyjnym dąży się do tego, aby kwalifikacje pracowników zostały jak najlepiej wykorzystane, co prowadzi nie tylko do realizacji celów tej organizacji, ale także do realizacji celów indywidualnych

pracowników. Innowacja jako sztuka zarządzania oznacza uzyskanie kompatybilności interesów pracowników z interesem przedsiębiorstwa (Ściborek, 2004, s. 169).

Realizacja zarządzania innowacyjnego wymaga więc wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania personelem. Głównym zadaniem staje się w tym przypadku budowa kapitału intelektualnego organizacji i jak najlepsze jego wykorzystanie, począwszy od kompetencji, poprzez postawy, stopień zaangażowania, a skończywszy na identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa. Wszystkie te czynniki tworzą fundament pod realizację działań zorientowanych na podnoszenie poziomu innowacyjności (Sudolska, Chodorek, 2013, s. 497-498). Właściwemu wykorzystaniu kwalifikacji pracowników służy tworzenie indywidualnych ścieżek karier oraz metod pozwalających na ciągły rozwój kadry pracowniczej.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania własne, a także przykłady badań z literatury przedmiotu pozwoliły na wysunięcie stwierdzenia, że wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego organizacji rodzi większe zainteresowanie kierownictwa wdrażaniem nowych metod i technik zarządzania. Innowacyjne zarządzanie powinno być reakcją organizacji na diagnozę obszarów działalności wymagających udoskonalenia.

Sposoby zarządzania zasobami ludzkimi organizacji podlegają nieustannym zmianom wraz ze zmieniającym się światem i pracą człowieka. W tym zmieniającym się otoczeniu ciągła walka przedsiębiorstw o przetrwanie zmusza menedżerów do sprawnego i szybkiego reagowania na wszelkie zmiany. Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi może stanowić istotny element w walce z konkurencją i pozwolić odnieść sukces na rynku.

Zaobserwowano, że w przedsiębiorstwach, w których następuje wzrost poziomu zarządzania zasobami ludzkimi, rośnie także poziom zarządzania talentami oraz poziom innowacyjności. Im wyższy poziom zarządzania zasobami ludzkimi, tym większe zaangażowanie i otwartość na innowacje, ich tworzenie i wdrażanie (Rundo, 2013, s. 30).

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc być konkurencyjne, doceniają rolę wiedzy oraz znaczenie kapitału intelektualnego. Starają się wypracować odpowiedni system zarządzania wiedzą i wykorzystać ją umiejętnie tam, gdzie pojawiają się szanse na sukces.

Wśród innowacyjnych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi warto podkreślić podejście do zarządzania stosowane przez Toyotę. Jest ono zgoła odmienne od tego, do którego ludzie są przyzwyczajeni w swoich firmach. W tej organizacji każdy pracownik rozumie znaczenie swojej pracy dla dobra całej organizacji, zadaniem zaś liderów jest wspieranie podwładnych. Liczy się więc szacunek wobec ludzi oraz świadomość, że ludzie popełniają czasem błędy, które stanowią integralną część procesu nauki, a zarazem materiał do refleksji nad możliwościami poprawy na przyszłość.

W organizacjach, w których 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. Źródło sukcesu organizacji stanowią więc sami pracownicy, którzy oczekują docenienia i inwestowania w ich rozwój. Ważne jest więc nie tylko pozytywnie wartościowanie pracowników, ale również zapewnienie im warunków pracy korzystnych do dalszego ich rozwoju, tak jak ma to miejsce we wspomnianej Toyocie. Kreowanie klimatu sprzyjającego innowacyjności oraz kształtowanie właściwej kultury organizacji to podstawa mogąca zapewnić sukces.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAL-WOŹNIAK T., 2012, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [2] BIAŁASIEWICZ M., 2015, *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 1.
- [3] BYŁOK F., SŁOCIŃSKA A., 2011, *Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki*, [w:] F. Byłok, A. Słocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [5] GRIFFIN R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] JANASZ W., KOZIOŁ-NADOLNA K., 2011, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] KARCC E., 2009, *Teoretyczne aspekty organizacji i zarządzania oświatą*, [w:] E. Karcz (red.), *Współczesne problemy organizacji i zarządzania oświatą. Wybrane aspekty teoretyczno-praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- [8] KOSSEK E.E., 1989, *The Acceptance of Human Resource Innovation by Multiple Constituencies*, „Personnel Psychology”, nr 42.
- [9] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [10] KOZIOŁ L., PIECHNIK-KURDZIEL A., KOPEĆ J., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – Teoria i praktyka*, Biblioteka Pracownicza, Warszawa.
- [11] ŁYŻWA E., 2014, *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce.
- [12] MAZURKIEWICZ A., 2010, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [13] MORAWSKI M., 2013, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [14] NAWRAT D., 2013, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] J.D. Antoszkiewicz, A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, z. 4.
- [15] NIEDZIELSKI P., MARKIEWICZ J., RYCHLIK K., RZEWUSKI T., 2007, *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

-
- [16] OLEKSYN T., 2010, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [17] PENC J., 1997, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [18] PENC J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [19] PENC J., 2010, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [20] POCZTOWSKI A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [21] PRZYBYLSKA K. (red.), 2014, *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [22] RICHARDSON T., RICHARDSON E., 2018, *Droga Toyoty do angażowania pracowników. Jak zrozumieć i wdrożyć ciągłe doskonalenie w każdej organizacji*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- [23] RUNDO A., 2013, *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.
- [24] SĄKIEWICZ A. (red.), 2000, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- [25] SANKOWSKA A., 2009, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [26] SUDOLSKA A., CHODUREK M., 2013, *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 27.
- [27] SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA K., 2014, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.
- [28] ŚCIBOREK Z., 2004, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [29] ZAKRZEWSKA A., PUCHALSKA K., MORCHAT M., MROCZKOWSKA D., 2010, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.