

**Paulina Nowakowska** \*  <https://orcid.org/0000-0001-5316-3872>  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
e-mail: [paulina.nowakowska577@gmail.com](mailto:paulina.nowakowska577@gmail.com)

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie

[https://doi.org/10.25312/2391-5129.36/2023\\_03pn](https://doi.org/10.25312/2391-5129.36/2023_03pn)

Artykuł omawia rolę zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa. Prezentuje różne teorie i podejścia do HRM oraz zwraca uwagę na specyfikę zarządzania w przedsiębiorstwach innowacyjnych. Artykuł wskazuje również na kilka ważnych czynników, które wpływają na sukces HRM w innowacyjnym przedsiębiorstwie, takie jak odpowiednie dobieranie pracowników, kultura organizacyjna, szkolenia i rozwój pracowników oraz motywacja. Wnioski z artykułu wskazują, że HRM ma kluczowe znaczenie w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi może przyczynić się do rozwoju kreatywności, innowacyjności i efektywności w przedsiębiorstwie innowacyjnym, co z kolei prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, zarządzanie, HR, innowacje, strategie rozwoju, zasoby ludzkie, pracownik

### Wprowadzenie

Definicja innowacyjnego przedsiębiorstwa może być różna w zależności od kontekstu i perspektywy, ale ogólnie można je opisać jako firmę, która dąży do wprowadzania na rynek nowych pomysłów, produktów, procesów lub usług, co daje jej przewagę konkurencyjną i pozwala na osiągnięcie lepszych wyników biznesowych.

Innowacyjne przedsiębiorstwo to firma otwarta na zmiany i stale poszukująca nowych rozwiązań, które pomogą jej zaspokoić potrzeby klientów na coraz bardziej

---

\* Inż. Paulina Nowakowska, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ekonomii, Wydział Inżynierii Produkcji, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie.

wymagającym rynku. Innowacyjne przedsiębiorstwa często charakteryzują się następującymi cechami:

- Otwartość na innowacje – przedsiębiorstwo jest gotowe do wprowadzenia zmian i eksperymentowania w celu doskonalenia swoich produktów lub usług.
- Kreatywność – pracownicy firmy są zachęceni do wykorzystywania swojego potencjału kreatywnego i wymyślania nowych rozwiązań.
- Skłonność do ryzyka – przedsiębiorstwo jest gotowe do podjęcia ryzyka związanego z wprowadzaniem nowych produktów lub usług na rynek.
- Otwartość na współpracę – firma podejmuje współpracę z innymi przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i specjalistami w celu uzyskania nowych pomysłów i technologii.
- Zaangażowanie w badania i rozwój – firma inwestuje w badania i rozwój, aby wprowadzać innowacyjne rozwiązania na rynek.

Innowacyjne przedsiębiorstwa zazwyczaj przodują w swoich branżach i osiągają lepsze wyniki finansowe. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi w takim przedsiębiorstwie jest kluczowe dla jego sukcesu, ponieważ pracownicy są głównym źródłem innowacji i kreatywności.

Autorem, który omawia koncepcję innowacyjnych przedsiębiorstw, jest Peter F. Drucker. W książce *Innovation and Entrepreneurship* z 1985 r. opisuje on, jak innowacyjne przedsiębiorstwa działają na rynku i dlaczego są one ważne dla wzrostu gospodarczego. Drucker uważa, że innowacyjne przedsiębiorstwa to te, które „zaspokajają nowe potrzeby i kreują nowe rynki”. Inną ważną publikacją, która odnosi się do definicji innowacyjnych przedsiębiorstw, jest *Innovation Management and New Product Development* autorstwa Paula Trotta z 2012 r. Według Trotta innowacyjne przedsiębiorstwa to te, które potrafią skutecznie zarządzać procesem innowacyjnym i wprowadzać na rynek nowe produkty lub usługi, które spełniają potrzeby klientów.

Podsumowując, definicja innowacyjnego przedsiębiorstwa może być złożona i zależeć od wielu czynników, takich jak zdolność do innowacji, kreatywność, skuteczne zarządzanie procesem innowacyjnym i dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Peter F. Drucker i Paul Trott omawiają różne aspekty innowacyjnych przedsiębiorstw i dostarczają cennych informacji dla menedżerów i przedsiębiorców, którzy chcą prowadzić innowacyjne przedsiębiorstwo.

Innowacyjne przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z kluczowej roli, jaką odgrywają ich pracownicy w procesie innowacji. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi (HR) jest niezwykle istotne w kontekście tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności oraz rekrutacji, szkolenia i motywowania pracowników.

Autorzy książek poświęconych tematyce HR w kontekście innowacyjności organizacji, tacy jak Mark Easterby-Smith i Dave Ulrich, podkreślają znaczenie zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników oraz stworzenia systemów motywacyjnych zachęcających do wprowadzania nowych pomysłów. W swojej książce *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* z 2001 r. Easterby-

-Smith opisuje, jak HR może wpłynąć na innowacyjność organizacji poprzez rozwijanie umiejętności pracowników i zarządzanie ich wiedzą. Natomiast Ulrich w swoim opracowaniu *The HR Value Proposition* z 2005 r. podkreśla, że HR może przyczynić się do sukcesu innowacyjnego przedsiębiorstwa poprzez rekrutację pracowników o wysokim potencjale innowacyjnym oraz tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności.

Wnioski płynące z tych publikacji są jasne – HR jest kluczowy dla sukcesu innowacyjnego przedsiębiorstwa. Poprzez właściwe zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników oraz tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej HR może wpłynąć na tworzenie innowacyjnych rozwiązań i pomóc w dostosowaniu się organizacji do zmieniających się warunków rynkowych (Easterby-Smith, 2001; Ulrich, 2005).

Celem artykułu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie* jest omówienie roli HRM w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa oraz przedstawienie ważnych czynników wpływających na skuteczność HRM w przedsiębiorstwach innowacyjnych. Artykuł zwraca uwagę na specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w firmach, które stawiają na innowacje jako kluczowy element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego.

## **Rekrutacja i selekcja pracowników z myślą o innowacyjności**

Innowacyjny pracownik to nie tylko osoba z dużą wyobraźnią i pomysłowością, ale także posiadająca specyficzne cechy charakteru i umiejętności. Według badań innowacyjny pracownik cechuje się przede wszystkim otwartością na nowe pomysły i perspektywy. Taka osoba jest gotowa do akceptowania i przetwarzania nowych informacji, a także do poszukiwania różnych rozwiązań, które pozwolą jej osiągnąć wyznaczone cele. Innowacyjny pracownik to także osoba, która ma zdolność do pracy w zespole. Praca w grupie wymaga umiejętności słuchania, komunikacji i rozwiązywania konfliktów, dlatego powinien być elastyczny i otwarty na sugestie innych, a także umieć integrować się z innymi członkami zespołu. Ponadto innowacyjny pracownik charakteryzuje się zdolnością do podejmowania ryzyka. Właściwe ocenienie ryzyka i umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności są niezbędne w procesie tworzenia i wdrażania nowych pomysłów. Taki pracownik musi być gotowy do eksperymentowania i do podejmowania decyzji w warunkach niepewności, aby osiągnąć zamierzone cele. Powinien mieć również specyficzną wiedzę i umiejętności. Innowacyjność wymaga od pracowników wiedzy na temat nowych technologii, procesów i trendów. Taka wiedza umożliwia im tworzenie nowych rozwiązań i wdrażanie ich w praktyce. Ponadto innowacyjny pracownik musi mieć umiejętności analityczne i zdolność do podejmowania decyzji opartych na faktycznych danych.

Podsumowując, innowacyjny pracownik to osoba, która łączy w sobie cechy charakteru, umiejętności i wiedzę umożliwiające tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów (West, Heppell, 2003; Bessant, 2003).

Rekrutacja i selekcja pracowników to kluczowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby te procesy były dobrze zaplanowane i przeprowadzane w sposób skuteczny, aby zapewnić wysokiej jakości kadre, która będzie w stanie wesprzeć innowacyjne działania przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych kroków w procesie rekrutacji jest ustalenie profilu kandydata na dane stanowisko. Profil ten powinien uwzględniać nie tylko wymagane kwalifikacje i doświadczenie, lecz także umiejętności interpersonalne, takie jak umiejętność pracy w zespole czy komunikatywność. Istotne jest, aby w procesie rekrutacji i selekcji brać pod uwagę aspekty związane z kulturą organizacyjną i wartościami przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę na metody rekrutacji, które są najbardziej skuteczne w pozyskiwaniu innowacyjnych pracowników. Jedną z takich metod może być np. rekrutowanie pracowników poprzez rekomendacje i networking, co pozwala na pozyskanie kandydatów o wysokich kompetencjach, którzy zostali poleceni przez osoby zaufane. Inne metody, takie jak rekrutowanie pracowników za pośrednictwem specjalistycznych portali i stron internetowych, również mogą okazać się skuteczne w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów. W procesie selekcji warto stosować różnorodne narzędzia, takie jak testy psychologiczne, assessment center czy rozmowy kwalifikacyjne. Istotne jest, aby dobierać narzędzia odpowiednio do wymagań danego stanowiska i przeprowadzać je w sposób rzetelny i obiektywny.

Podsumowując, procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnym przedsiębiorstwie powinny być przeprowadzane w sposób skuteczny i dobrze zaplanowany. Warto zwrócić uwagę na wykorzystywanie odpowiednich metod rekrutacji i selekcji, które pozwolą na pozyskanie i wybór pracowników o wysokich kompetencjach, którzy będą w stanie wesprzeć innowacyjne działania przedsiębiorstwa. (Searle, 2004; Kramar, 2014)

Autorzy publikacji *Effective Communication with Candidates During the Recruitment and Selection Process* (Budding, 2019) wskazują na kilka sposobów, które mogą pomóc w nawiązaniu skutecznej komunikacji z kandydatami. Jednym z nich jest odpowiednie przygotowanie się do rozmowy rekrutacyjnej poprzez zapoznanie się z CV kandydata i wyszukanie informacji o jego dotychczasowym doświadczeniu zawodowym. Kolejnym ważnym aspektem jest jasne i rzetelne przedstawienie wymagań związanych z oferowaną posadą oraz możliwości rozwoju w firmie. Należy również zapewnić kandydata o swoim zainteresowaniu jego osobą i potencjale oraz o tym, że jego kwalifikacje są warte uwagi. Ważnym elementem efektywnej komunikacji z kandydatami jest także szybka i profesjonalna reakcja na wszelkie pytania czy wątpliwości, jakie mogą pojawić się po zakończeniu rozmowy rekrutacyjnej. Warto również poinformować kandydata o kolejnych etapach rekrutacji i określić czas, w którym będzie można się z nim skontaktować.

Wszystkie te działania mają na celu stworzenie pozytywnego wizerunku firmy oraz zbudowanie zaufania aplikanta do pracodawcy. Dzięki temu szansa na przekonanie go do podjęcia pracy w firmie zwiększa się, co pozwala na pozyskanie cennego pracownika dla przedsiębiorstwa.

Różne podejścia do rekrutacji i selekcji pracowników mają na celu znalezienie najlepszego kandydata na dane stanowisko. Istnieje wiele różnych metod, technik i narzędzi, które mogą być wykorzystane w tym procesie. W zależności od potrzeb i wymagań firmy wybiera się te, które najlepiej odpowiadają na potrzeby organizacji. Jednym z takich sposobów rekrutacji i selekcji pracowników jest skupienie się na kompetencjach. Opiera się ono na identyfikowaniu konkretnych kwalifikacji, które są niezbędne do wykonywania danej pracy, a następnie ocenie, czy kandydat ma te umiejętności. Innym podejściem jest opieranie się na zachowaniach, w którym ocenia się zachowania kandydata w konkretnych sytuacjach, aby określić, czy będzie pasował do kultury organizacyjnej. Kolejnym sposobem rekrutacji jest podejście skupiające się na identyfikowaniu wartości, które są ważne dla organizacji, a następnie poszukiwaniu kandydatów, którzy mają podobne wartości. To podejście jest szczególnie ważne dla firm, które kładą duży nacisk na etykę, zrównoważony rozwój czy społeczną odpowiedzialność biznesu. Istnieje również podejście oparte na technologiach, które wykorzystuje narzędzia takie jak aplikacje mobilne, portale z ogłoszeniami o pracę czy platformy rekrutacyjne. Dzięki tym narzędziom firmy mogą dotrzeć do większej liczby kandydatów i przeprowadzić proces rekrutacji i selekcji w sposób bardziej efektywny. Warto jednak pamiętać, że żadne podejście nie jest idealne i zawsze należy dostosować je do potrzeb i wymagań organizacji. Dobrze przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji pracowników to klucz do sukcesu innowacyjnego przedsiębiorstwa (Searle, 2004).

## **Rozwój umiejętności i kompetencji pracowników w kontekście innowacyjności**

W dzisiejszych czasach innowacyjność stała się jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw. Aby być innowacyjnym, firma musi dysponować odpowiednimi umiejętnościami i kompetencjami, które umożliwią jej wprowadzenie na rynek nowych i lepszych produktów, procesów i usług. Poniżej zostaną przedstawione definicje innowacyjnych umiejętności i kompetencji oraz ich znaczenie dla dzisiejszych organizacji.

Innowacyjne umiejętności to zestaw umiejętności, które umożliwiają jednostce lub organizacji wprowadzenie nowych i lepszych rozwiązań do swojego otoczenia. Obejmują one wiele obszarów, takich jak kreatywność, myślenie krytyczne, umiejętności analityczne, umiejętności interpersonalne, a także umiejętności techniczne i numeryczne. Osoby mające innowacyjne umiejętności są w stanie przyspieszyć proces innowacji, wzbogacić pomysły oraz opracować i wdrożyć nowe produkty i usługi. Innowacyjne kompetencje to zestaw cech osobowości i postaw, które umożliwiają jednostce lub organizacji wprowadzenie nowych i lepszych rozwiązań do swojego otoczenia. Innowacyjne kompetencje obejmują takie cechy, jak otwartość na nowe pomysły, inicjatywa, zdolność do podejmowania ryzyka, samodyscyplina,

elastyczność, a także umiejętność radzenia sobie z niepewnością i sprzecznościami. Osoby mające innowacyjne kompetencje są w stanie przezwyciężyć bariery, wykorzystać szanse oraz tworzyć warunki sprzyjające innowacji.

Innowacyjne umiejętności i kompetencje są niezbędne dla dzisiejszych organizacji, ponieważ umożliwiają im rozwijanie nowych produktów, usług i procesów, które pomogą zwiększyć konkurencyjność i zyskowność. Innowacyjne umiejętności i kompetencje pozwalają organizacjom na szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz na skuteczniejszą współpracę w zespołach. Ponadto stanowią ważny element w budowaniu pozytywnego wizerunku organizacji i przyciąganiu do niej najlepszych talentów (Prins, Beirendonck, De Schamphelaere, 2015).

Najważniejszymi umiejętnościami i kompetencjami, które są pożądane w kontekście innowacyjności, są:

- Kreatywność – zdolność do tworzenia nowych pomysłów, podejść i rozwiązań.
- Przywództwo – zdolność do inspirowania i motywowania innych do wdrażania innowacji.
- Myślenie strategiczne – zdolność do myślenia długofalowego i planowania działań innowacyjnych.
- Umiejętności analityczne – zdolność do analizowania danych i wyciągania wniosków, które prowadzą do innowacyjnych rozwiązań.
- Adaptacyjność – zdolność do szybkiej reakcji na zmieniające się warunki i sytuacje oraz dostosowywania się do nich.
- Komunikacja – umiejętność przekazywania informacji w sposób jasny i zrozumiały dla innych, co ułatwia współpracę i wdrażanie innowacji.
- Zdolność do pracy w zespole – umiejętność efektywnej współpracy z innymi osobami, której celem jest wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.
- Zarządzanie projektem – zdolność do efektywnego planowania i realizacji projektów innowacyjnych.
- Otwartość na zmiany – umiejętność akceptowania nowych idei i podejść oraz gotowość do eksperymentowania.
- Innowacyjne myślenie – umiejętność myślenia poza schematami i wykorzystywania niekonwencjonalnych rozwiązań.

Powyższe umiejętności i kompetencje są niezbędne dla firm, które pragną działać innowacyjnie i skutecznie konkurować na rynku (OECD, 2015).

Szkolenia i rozwój pracowników są kluczowymi elementami zapewnienia skutecznej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Poprzez szkolenia pracownicy mogą zdobyć niezbędne umiejętności i wiedzę, która jest potrzebna do wykonywania ich obowiązków oraz osiągnięcia celów organizacji. W ramach strategii szkoleniowej i rozwojowej można wykorzystać różne metody i techniki, takie jak szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, mentoring, coaching, e-learning, czy programy rotacyjne. Skuteczna strategia szkoleniowa i rozwojowa powinna być opracowana z uwzględnieniem potrzeb organizacji oraz indywidualnych potrzeb pracowników.

Żeby osiągnąć te cele, należy ustalić plany szkoleniowe i rozwojowe dla każdego pracownika i zespołu oraz zapewnić odpowiednie zasoby, takie jak budżet i czas. Szkolenia i rozwój pracowników powinny być dostosowane do indywidualnych potrzeb każdego pracownika, z uwzględnieniem ich doświadczenia, umiejętności i celów kariery. Ważne jest, aby były one prowadzone w sposób interaktywny i praktyczny, co pozwoli pracownikom na bezpośrednie wykorzystanie zdobytej wiedzy w codziennej pracy.

Mentoring i coaching to również skuteczne metody szkolenia, które pozwalają pracownikom na rozwój umiejętności poprzez pracę z bardziej doświadczonymi pracownikami lub z zewnętrznymi mentorami i coachami. Programy rotacyjne pozwalają pracownikom na zdobycie doświadczenia w różnych oddziałach organizacji, co przyczynia się do zwiększenia ich wiedzy i umiejętności. E-learning to kolejna metoda, która może być wykorzystana w strategii szkoleniowej i rozwojowej. Dzięki wykorzystaniu technologii pracownicy mogą uczyć się w swoim tempie i w dogodnym dla siebie czasie. E-learning może być również wykorzystany do szkolenia pracowników z różnych oddziałów organizacji, co jest szczególnie przydatne dla firm z filiami na całym świecie.

Ważne jest, aby strategia szkoleniowa i rozwojowa była monitorowana i oceniana, co umożliwi określenie jej skuteczności i dostosowanie do zmieniających się potrzeb organizacji. Regularna ocena pozwala na wykrycie słabych punktów i dostosowanie strategii w celu osiągnięcia lepszych wyników. Skuteczna polityka szkoleniowa i rozwojowa to kluczowy element w budowaniu silnej i konkurencyjnej organizacji. Wymaga ona zarówno wizji i planowania, jak i odpowiednich zasobów finansowych i ludzkich. Ważne jest również, aby była ona zgodna z wartościami i kulturą organizacji oraz dostosowana do indywidualnych potrzeb pracowników. Korzystanie z nowoczesnych technologii i systematyczna analiza efektywności szkoleń i rozwoju są dodatkowymi elementami, które wpływają na jakość programu szkoleniowego (Noe, 2017; Goldstein, Ford, 2002).

Innowacyjność i kreatywność są ważnymi cechami, które pozwalają firmom na przetrwanie i rozwój w dzisiejszej szybko zmieniającej się rzeczywistości. Wspieranie tych cech w miejscu pracy może prowadzić do stworzenia bardziej dynamicznego i innowacyjnego środowiska pracy. W tym rozdziale zostaną omówione różne sposoby wspierania kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy.

Jednym z najważniejszych sposobów na wspieranie kreatywności i innowacyjności jest zapewnienie pracownikom wolności w pracy. Oznacza to, że pracownicy powinni mieć swobodę w podejmowaniu decyzji i eksperymentowaniu z nowymi pomysłami. Organizacje powinny zachęcać ich do dzielenia się swoimi pomysłami i dawać im czas i środki do ich realizacji. Pracownicy powinni czuć się wolni, aby podejmować ryzyko i eksperymentować z nowymi ideami.

Kreatywność i innowacyjność często rozwijają się w wyniku pracy zespołowej. Współpraca i wymiana pomysłów między różnymi osobami z różnymi

doświadczeniami i perspektywami mogą prowadzić do powstania nowych i innowacyjnych rozwiązań. Dlatego też organizacje powinny umożliwiać i zachęcać do pracy zespołowej oraz do tworzenia interdyscyplinarnych zespołów, w których pracownicy z różnych działów i poziomów hierarchicznych będą mieli okazję do współpracy i wymiany pomysłów.

Innowacyjność wymaga czasu i środków. Organizacje powinny zrozumieć, że kreatywność i innowacyjność nie są cechami, które pojawiają się na żądanie. Zamiast tego powinny zapewniać pracownikom czas i zasoby na rozwijanie swoich pomysłów i eksperymentowanie z nimi, np. poprzez udział w specjalnych projektach lub inicjatywach.

Myślenie poza schematami jest kluczowe dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań. Organizacje powinny zachęcać pracowników do myślenia kreatywnego i innowacyjnego poprzez np. organizowanie warsztatów, szkoleń i innych działań, które pomogą im rozwijać umiejętności kreatywne.

Kolejnym ważnym elementem wspierania kreatywności i innowacyjności w pracy jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Istnieje wiele czynników, które na nią wpływają, a jednym z najważniejszych jest styl przywództwa. Badania wykazują, że liderzy, którzy wykazują się otwartością, elastycznością i tolerancją na błędy, mają pozytywny wpływ na kreatywność i innowacyjność. Innym ważnym czynnikiem jest podejście organizacji do błędów i porażek. W organizacjach, które pozytywnie podchodzą do błędów, pracownicy są bardziej skłonni do eksperymentowania i podejmowania ryzyka, co zwiększa szanse na stworzenie innowacyjnych rozwiązań. Wspieranie kreatywności i innowacyjności w pracy wymaga również odpowiednich narzędzi i technologii. Firmy powinny inwestować w nowoczesne technologie i oprogramowanie, które ułatwiają proces generowania i wdrażania nowych pomysłów. Dostęp do narzędzi do projektowania, symulacji, testowania i wdrażania może znacznie przyspieszyć proces innowacji. Wreszcie ważne jest również podejście organizacji do zrównoważonego rozwoju. Firmy, które skupiają się na zrównoważonym rozwoju, są bardziej skłonne do inwestowania w innowacje związane z ochroną środowiska, etyką i społeczną odpowiedzialnością biznesu. To z kolei może przyczynić się do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które nie tylko poprawiają wyniki finansowe firmy, lecz także przynoszą korzyści społeczne i środowiskowe.

Wspieranie kreatywności i innowacyjności w pracy wymaga wielu działań zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji jako całości. Kluczem do sukcesu jest jednak zawsze odpowiednie podejście, które uwzględnia czynniki indywidualne i organizacyjne (Amabile, 1998; Mumford, Licuanan, 2004; West, Farr, 1990).

## **Kultura organizacyjna i kreatywność**

Kultura organizacyjna jest kluczowym elementem w każdej firmie. Określa, jak pracownicy postrzegają swoją pracę, jakie wartości są dla nich ważne i jakie normy



i reguły obowiązują w organizacji. Dobra kultura organizacyjna może być kluczowym czynnikiem przyciągającym i zatrzymującym najlepszych pracowników, a także wpływać na sukces firmy. W tym rozdziale zostanie omówiona definicja kultury organizacyjnej oraz jej kluczowe elementy. Kultura organizacyjna to zbiór wartości, norm i przekonań, które kształtują sposób, w jaki organizacja funkcjonuje i jakie zachowania są w niej akceptowane. To, jakie wartości są uznawane za ważne, zależy od wielu czynników, takich jak historia organizacji, jej cele, misja i strategia. Kultura organizacyjna jest wynikiem działań i zachowań pracowników, a jednocześnie wpływa na ich zachowania. Jest to coś, co można odczuć, ale trudno zdefiniować.

W kulturze organizacyjnej wyróżnia się kilka kluczowych elementów. Pierwszym z nich są wartości, czyli przekonania i ideały, które organizacja uznaje za ważne i którymi kieruje się w swoim działaniu. Wartości mogą dotyczyć różnych aspektów, takich jak jakość, zrównoważony rozwój, etyka czy innowacyjność. Ważne jest, aby wartości były spójne z misją i strategią firmy oraz były wdrażane w codziennej pracy. Kolejnym elementem kultury organizacyjnej są normy i reguły, czyli oczekiwania, jakie organizacja ma wobec swoich pracowników. Mogą one dotyczyć różnych dziedzin, takich jak zachowanie w miejscu pracy, podejście do klientów czy styl pracy zespołowej. Normy i reguły są ściśle powiązane z wartościami i przekonaniami organizacji, a ich przestrzeganie jest kluczowe dla utrzymania dobrej kultury organizacyjnej. Kolejnym ważnym elementem jest styl zarządzania. To, jakie są relacje między menedżerami a pracownikami, jakie jest podejście do podejmowania decyzji i jakie są oczekiwania wobec pracowników ma wpływ na to, jak pracownicy postrzegają swoją pracę i jakie zachowania są w organizacji akceptowane. Dobre zarządzanie jest kluczowe dla utrzymania dobrej kultury organizacyjnej. Ważną rolę odgrywają również symbole i ceremonie. Mogą one mieć różne formy, takie jak rocznice, nagrody czy specjalne wydarzenia, i służą wzmocnieniu wartości i przekonań organizacji. Ważnym elementem kultury organizacyjnej jest także podejście do różnorodności i włączania pracowników o różnym tle kulturowym, etnicznym czy płci. Kultura organizacyjna powinna sprzyjać tworzeniu zróżnicowanych zespołów i zapewniać warunki do efektywnej współpracy między nimi. Firmy, które skutecznie promują różnorodność i inkluzję, zyskują nie tylko zadowolenie pracowników, lecz także zwiększają swoją konkurencyjność na rynku. Oprócz wartości i norm kultury organizacyjnej istotnym elementem jest także jej percepcja przez pracowników. Pracownicy, którzy pozytywnie oceniają kulturę organizacyjną, są bardziej zaangażowani i lojalni wobec firmy. Właśnie dlatego warto wdrożyć strategię mającą na celu zwiększenie świadomości pracowników na temat wartości i norm panujących w organizacji (Cameron, Quinn, 2011; Denison, 1990; Schein, 2010).

Kultura organizacyjna to zespół wartości, norm, wierzeń i zachowań, które kształtują sposób działania organizacji oraz wpływają na jej funkcjonowanie. Istotnym aspektem jest jej wpływ na innowacyjność. Organizacje, które promują kreatywność i innowacyjność, mają przewagę konkurencyjną nad innymi, a ich kultura

organizacyjna odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu tego celu. W tym rozdziale omówimy kroki, jakie organizacje mogą podjąć, aby stworzyć kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności.

Jednym z pierwszych kroków w tworzeniu kultury organizacyjnej promującej innowacyjność jest zdefiniowanie i komunikowanie wartości związanych z innowacyjnością. Organizacje powinny określić, co oznacza innowacyjność dla ich działalności oraz jakie wartości i cele się z nią wiążą. Następnie te wartości należy skutecznie komunikować na wszystkich poziomach organizacji, tak aby były one zrozumiałe i w pełni wdrożone przez pracowników.

Kolejnym ważnym krokiem jest zachęcanie pracowników do eksperymentowania i ryzykowania. Innowacyjność często wymaga podejmowania działań, które niosą ze sobą pewne ryzyko. Organizacje powinny stworzyć środowisko, w którym pracownicy czują się komfortowo w podejmowaniu nowych wyzwań i eksperymentowaniu. Powinno się również nagradzać pracowników za podejmowanie ryzyka i próbowanie nowych pomysłów.

Następnym etapem jest wspieranie rozwoju i kreatywności. Organizacje powinny inwestować w szkolenia i rozwój pracowników, aby zwiększyć ich wiedzę i umiejętności. Powinno się również dawać im czas i zasoby potrzebne do eksperymentowania i rozwijania nowych pomysłów. Wspieranie kreatywności i rozwoju może prowadzić do powstania innowacji.

Ostatnim, ale nie mniej ważnym krokiem jest zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy. Organizacje powinny stworzyć środowisko, które sprzyja innowacyjności. Należy stworzyć przestrzeń do pracy w grupach, które zachęcają do wymiany pomysłów i współpracy. Powinno się również zapewnić odpowiednie narzędzia i technologie, które będą wspierać pracowników i przyspieszą realizację tych idei.

Przy tworzeniu kultury organizacyjnej promującej innowacyjność istotne jest ustanowienie zasad, które stanowią fundamenty dla działań związanych z innowacjami. Należy wprowadzić przepływ informacji i otwarty dialog pomiędzy pracownikami, aby każdy mógł wyrazić swoje pomysły i opinie. Istotne jest również zrozumienie potrzeb pracowników i zapewnienie im odpowiedniego wsparcia. Ważnym elementem kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności jest pozytywna atmosfera pracy, która motywuje pracowników do angażowania się w tworzenie nowych rozwiązań i daje im poczucie satysfakcji z pracy. Pracownicy powinni otrzymywać odpowiednie narzędzia, szkolenia oraz czas na eksperymentowanie i testowanie nowych pomysłów. Istotne jest, aby w kulturze organizacyjnej promującej innowacyjność uwzględnić podejście do porażek jako do naturalnej części procesu innowacyjnego. Należy zachęcać pracowników do podejmowania ryzyka i eksperymentowania, a jednocześnie umożliwić im wyciąganie wniosków z popełnionych błędów. Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności powinna być również zorientowana na kontrahenta, jego potrzeby i oczekiwania. Współpraca z klientami może być źródłem inspiracji dla nowych pomysłów oraz pozwala na weryfikację ich skuteczności.

Podsumowując, kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności powinna być oparta na zasadach otwartości, dialogu, pozytywnej atmosferze pracy, podejściu do porażek jako do naturalnej części procesu innowacyjnego oraz zorientowaniu na klienta. Wdrożenie takiej kultury wymaga zaangażowania całego zespołu oraz ustanowienia odpowiednich mechanizmów wspierających rozwój innowacyjności (Schein, 2010).

Kultura organizacyjna to zbiór wartości, norm i przekonań, które kształtują zachowanie pracowników i relacje między nimi. Jednym z kluczowych czynników wpływających na kulturę organizacyjną jest przywództwo. Przywódcy w organizacji mają ogromny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, co może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla firmy. Rola przywództwa w budowaniu kultury organizacyjnej jest kluczowa. Przywództwo jest ważne zarówno dla utrzymania stabilnej kultury organizacyjnej, jak i dla wprowadzania zmian kulturowych. Przywódcy muszą być świadomi swojego wpływu na kulturę organizacyjną i działać w sposób konsekwentny z wartościami i normami, które chcą promować w organizacji.

Przywództwo transformacyjne jest jednym z podejść do przywództwa, które może przyczynić się do budowania kultury organizacyjnej promującej innowacyjność i kreatywność. Skupia się ono na inspiracji pracowników do osiągnięcia wyższych celów i na rozwijaniu ich umiejętności i potencjału. Tego typu przywództwo jest szczególnie skuteczne w sytuacjach, gdy organizacja chce wprowadzić zmiany kulturowe i zwiększyć innowacyjność.

Z drugiej strony przywództwo transakcyjne może prowadzić do centralizowania kultury organizacyjnej opartej na rutynach i tradycji. Skupia się bowiem na kontrolowaniu i nagradzaniu pracowników za wykonaną pracę, co może prowadzić do braku elastyczności i małej innowacyjności.

Przywództwo autentyczne to kolejne podejście, które może przyczynić się do budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności. Przywódcy autentyczni działają zgodnie z wartościami, w które wierzą, i są szczerzy w swoim postępowaniu. Taka autentyczność może inspirować i motywować pracowników do podejmowania działań, które przyczynią się do rozwoju organizacji.

Podsumowując, przywództwo odgrywa kluczową rolę w budowaniu kultury organizacyjnej. Przywódcy mają ogromny wpływ na kształtowanie wartości, norm i przekonań w organizacji, co wpływa na zachowanie pracowników i relacje między nimi. Przywództwo transformacyjne i autentyczne są podejściami, które mogą przyczynić się do budowania kultury organizacyjnej. Jednak przywództwo transakcyjne może prowadzić do utrwalania kultury organizacyjnej opartej na rutynach i tradycji (Bass, Avolio, 1994; Avolio, Gardner, 2005).

## Podsumowanie

Artykuł skupia się na roli zarządzania zasobami ludzkimi w promowaniu innowacyjności w przedsiębiorstwie. Omówiono kluczowe elementy, takie jak: rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój, motywacja pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności.

W dzisiejszych czasach innowacyjność jest kluczowym czynnikiem sukcesu dla przedsiębiorstw. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na innowacyjność jest zespół pracowników. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie jest niezbędne. Perspektywy na przyszłość w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w innowacyjnych przedsiębiorstwach są bardzo obiecujące. Wraz z postępem technologicznym i rozwojem rynku pracy pojawiają się nowe metody zarządzania zasobami ludzkimi, które sprzyjają innowacyjności w przedsiębiorstwie. Jednym z najważniejszych wyzwań dla przyszłości jest rozwój i kształtowanie nowych kwalifikacji pracowników, które będą niezbędne w erze cyfrowej. Warto również pamiętać, że innowacyjność nie jest jednorazowym osiągnięciem, ale ciągłym procesem, który wymaga stałego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

## Bibliografia

- Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, 76 (5).
- Avolio B.J., Gardner W.L. (2005), *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*, „The Leadership Quarterly”, 16 (3).
- Bass B.M., Avolio B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bessant J. (2003), *High-involvement innovation*, „Research Policy”, 32 (8).
- Budding M. (2019), *Effective Communication with Candidates During the Recruitment and Selection Process*.
- Cameron K.S., Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- De Prins P., Van Beirendonck L., De Schampelaere V. (2015), *Competency management: A state of the art review*, „Journal of Applied Business Research”, 31 (5).
- Denison D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York.
- Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (2001), *Management research: An introduction*, Sage Publications, Los Angeles.
- Goldstein I.L., Ford K.J. (2002), *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.), Wadsworth Publishing, Belmont CA.

- Kramar R. (2014), *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, „The International Journal of Human Resource Management”, 25 (8).
- Mumford M.D., Licuanan B. (2004), *Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions*, „The Leadership Quarterly”, 15 (1).
- Noe R.A. (2017), *Employee Training and Development* (7th ed.), McGraw-Hill Education, New York.
- OECD (2015), *Skills for Innovation and Research* [dostęp: 31.04.2023].
- Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Searle R.H. (2004), *Selection and Recruitment: A Critical Text*, Palgrave Macmillan, New York.
- Ulrich D. (2005), *The HR value proposition*, Harvard Business Press, Alpine, USA.
- West M.A., Farr J.L. (1990), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, John Wiley & Sons, Chichester.
- West M.A., Heppell S. (2003), *Teams in context: The measurement and impact of teamworking in Britain and the United States*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 76 (4).

### Summary

#### Human Resource Management in innovative enterprises

The article “Human Resource Management in Innovative Enterprises” discusses the role of human resource management (HRM) in the innovation process of an enterprise. The article presents various theories and approaches to HRM, and highlights the specificity of management in innovative enterprises. The article also points out several important factors that influence the success of HRM in an innovative enterprise, such as appropriate employee selection, organizational culture, employee training and development, and motivation. The conclusions from the article indicate that HRM is crucial in the innovation process of an enterprise. Proper management of human resources can contribute to the development of creativity, innovation, and effectiveness in an innovative enterprise, which in turn leads to achieving a competitive advantage and market success.

**Keywords:** company, management, HR, innovation, development strategies, human resources, employee