

# Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników

**Małgorzata Gableta**  
**Andrzej Bodak**

Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu

Wydział Inżynieryjno-  
-Ekonomiczny

---

**Abstrakt:** Rozpatrywanie innowacyjności pod kątem jej wzrostu wymaga większego niż dotąd koncentrowania się na sferze personalnej przedsiębiorstwa, w nawiązaniu do sentencji: „innowacyjność dzięki ludziom”. Za zasadne uznano posiłkowanie się – w procesie określania zasad i procedury postępowania – koncepcją *Human Resources Management*, a w szczególności *High-Involvement Work Practices*, ukazując przez to możliwości i sposoby działań w omawianym zakresie, przy jednoczesnym wykorzystaniu formuły kształtowania innowacyjnych zachowań pracowników w procesie zarządzania zorientowanego na interesy. Przytoczone wyniki badań empirycznych, dotyczących determinant zaangażowania pracowników, w tym również tych, które wiążą się z realizacją ich interesów, posłużyły do określenia przykładów kluczowych praktyk (filarów) zarządzania. Kluczowe praktyki odgrywają podstawową rolę w architekturze HIWP. Stwierdzono, że w procesie ich formowania niezbędne jest zastosowanie podejścia zindywidualizowanego, a przy tym kompleksowego, kontekstualnego, a zarazem konfiguracyjnego. Wzrost rozpatrywanej innowacyjności wymaga posiłkowania się odpowiednim spłotem filarów zarządzania zasobami ludzkimi, nawiązującym do realiów funkcjonowania danej organizacji.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, zaangażowanie pracowników, interesy pracowników, HIWP

---

## 1. Wprowadzenie

Podejście do człowieka i jego pracy w organizacjach gospodarczych pozostaje pod wpływem spłotu różnych okoliczności ekonomicznych, ale i społeczno-psychologicznych, zmieniających się w czasie. Skłania to badaczy-teoretyków do analizowania koncepcji zarządzania ludźmi i tworzenia nowych bądź też modyfikowania istniejących. Ich formowanie, w nawiązaniu do nurtu *business economics* (zob. Gruszecki, 2002, s. 43–44), powinno się odbywać przy uwzględnieniu wielości czynników kształtujących przebieg pracy pod kątem wzrostu wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa, a zatem i jego konkurencyjności. Współcześnie ważną rolę w tym względzie odgrywa innowacyjność.

Korespondencja: Andrzej Bodak  
Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu  
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław, Poland  
Tel. +48 71 368 04 09  
E-mail: andrzej.bodak@ue.wroc.pl

W praktyce gospodarczej innowacyjność kojarzona jest często z nowymi produktami i usługami, a przez to i ze zmianami w procesach technologicznych. Nie w pełni docenia się rolę, jaką w tym obszarze odgrywają ludzie. Uwypukla się jednakże rangę czynników psychologicznych, które przyczyniają się do pobudzania twórczych zachowań pracowników, a przy tym wywołują i podtrzymują motywację do kreowania i dyfuzji innowacji (Kožusznik, 2010, s. 22). Mądre spożytkowanie potencjału ludzkiego w rozwoju innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji niedostatku zasobów rzeczowych i finansowych dostrzeganego w wielu przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

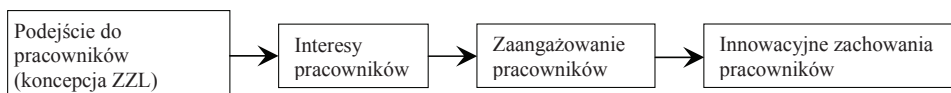
W analizie realiów gospodarowania, a w tym procesów pracy, warto pamiętać, że uczestnictwo w tych procesach ma charakter kalkulatorywny (użyteczny). Wiąże się to bezpośrednio z kategorią interesów będących przejawem oczekiwań związanych z wykonywaniem określonej pracy, co można wyrazić poprzez pytanie: „co będę z tego miał, bądź czego oczekuję w zamian za podporządkowanie i współudział w realizacji celów organizacji?” (Bielski, 2002, s. 36). Ocena szans na urzeczywistnienie swoich oczekiwań związanych z pracą w ramach danego przedsiębiorstwa skutkuje określonym poziomem poczucia interesu, będącego przeświadczeniem o sensowności i korzystności podejmowanych działań na rzecz realizacji celów tego przedsiębiorstwa (Krzyżanowski, 1999, s. 250).

Poczucie interesu pracownika wiąże się z byciem innowacyjnym, szczególnie w sytuacji, kiedy strategia przedsiębiorstwa ma charakter innowacyjny. Można przyjąć, że u źródeł przejawiania przez pracowników zachowań innowacyjnych (*Innovative Work Behavior*), tj. objawiających się poprzez aktywności związane zarówno z tworzeniem/promowaniem nowych pomysłów (własnych bądź zapożyczonych od innych), jak i z ich realizacją bądź wdrażaniem (Yuan, Woodman, 2010), leżą interesy. Nie ulega wątpliwości, że osiągnięcie zamierzonych (planowanych) zachowań organizacyjnych przedsiębiorstwa wymaga świadomego kreowania indywidualnych zachowań pracowników. Związane z tym praktyki nawiązują w szerszym bądź węższym zakresie do przyjętej koncepcji zarządzania ludźmi.

Można przyjąć, że podstawy współczesnego podejścia do pracowników ujawniają się poprzez koncepcję *Human Resources Management* (HRM), czyli zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Warto zwrócić uwagę, iż prezentacja harwardzkiego modelu HRM (Armstrong, 2005, s. 47) została opatrzona wyraźnym wskazaniem na rolę interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym jego pracowników. Możliwości uwzględniania interesów pracowników tworzą nowe nurty HRM poprzez formowanie w ich obrębie tzw. kluczowych praktyk (filarów) zarządzania. Skoncentrowano się zwłaszcza na nurcie *High-Performance Work Systems* (HPWS), określanym jako system wysoce efektywnej pracy, a w szczególności na jego odmianie *High-Involvement Work Practices* (HIWP), w której dominujące znaczenie nadaje się słowu *involvement*. Chodzi o sprzyjanie zaangażowaniu pracowników. Zaangażowanie to można rozumieć jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji” (Juchnowicz, 2010, s. 35 i 49), co wymaga przede wszystkim otwartości przedsiębiorstw na interesy pracownicze (zob. rysunek 1). Oznacza to konieczność prowadzenia polityki personalnej nacechowanej zainteresowaniem oczekiwaniami pracowników oraz ich realizacją. Wiąże się to nie tylko z respektowaniem praw pracowniczych, ale i podejmowaniem określonych działań w ramach gospodarowania potencjałem ludzkim, tj. kształtowaniem miejsc pracy, realizacją funkcji personalnej, budowaniem warunków pracy, przebiegiem komunikacji wewnętrznej, formowaniem kultury organizacyj-

nej. Ważna jest przy tym swoista aktywność i zmyślność w sferze rozbudzania u pracowników takich oczekiwań, które są zbieżne z interesami pracodawcy.

Oczekiwaniom w postaci wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa powinno sprzyjać stosowanie określonych praktyk zarządczych, stymulujących – poprzez zaangażowanie – innowacyjne zachowania pracowników. Stwierdzenie to znalazło odzwierciedlenie w celu opracowania. Cel ten określono jako dokonanie analizy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy oddziaływania na innowacyjność pracowników. Wskazano przy tym na możliwości wykorzystania wysoce efektywnego systemu pracy (HPWS) – w tym jego odmiany HIWP – w procesie kształtowania zachowań innowacyjnych pracowników, przedstawiając sposób formowania zestawu tzw. kluczowych praktyk.



Rysunek 1. Uproszczony schemat budowania skłonności pracowników do innowacyjnych zachowań  
(Figure 1. Adopted way of reasoning considering the innovative behaviours of employees)

Źródło: opracowanie własne.

W procesie badawczym posiłkowano się studiami literatury przedmiotu, w tym prezentowanymi wynikami badań ankietowych. Przywołano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych we własnym zakresie w latach 2010–2011, a dotyczących interesów pracowniczych i ich realizacji w przedsiębiorstwach. Badania te uzupełniono wywiadami luźnymi, przeprowadzonymi w kolejnych latach w około 20 przedsiębiorstwach (spośród ponad dwustu objętych wcześniejszymi badaniami). Dobór przedsiębiorstw wiązał się w dużej mierze z wyrażeniem zgody na wskazane wywiady zarówno z pracownikami wykonawczymi, jak i przedstawicielami kadry kierowniczej. Łącznie przeprowadzono prawie 40 wywiadów. Wykorzystano też wyniki badań cudzych, zrealizowanych w praktyce gospodarczej, które dotyczyły czynników zachowań innowacyjnych. Konfrontacja wyników tych badań z własnymi pozwoliła pogłębić spojrzenie na rolę realizacji interesów pracowników w kształtowaniu omawianych zachowań, a jednocześnie określić przykłady kluczowych praktyk, ważnych dla wzrostu innowacyjności pracowników w obecnych realiach funkcjonowania przedsiębiorstw.

## 2. Architektura ZZZ w kontekście stymulowania zachowań innowacyjnych

Innowacyjność, a ściślej stałą zdolność do innowacji, określa się jako dźwignię osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ową zdolność wiąże się bezpośrednio z tzw. innowacjami zarządczymi, stanowiącymi wsparcie dla innowacji technologicznych. Można je także rozpatrywać jako samodzielne źródło poprawy efektywności gospodarowania oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Borkowska, 2010, s. 24).

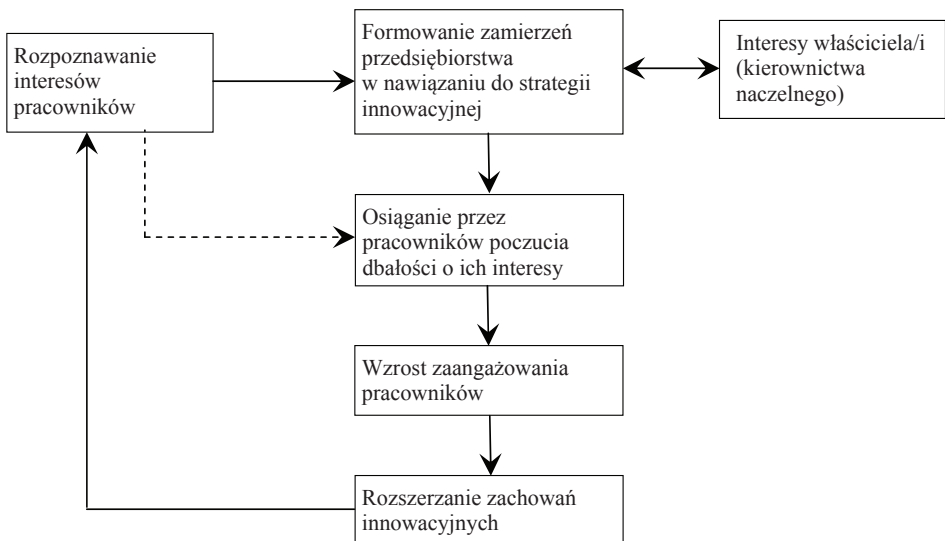
Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym ze znaczących obszarów innowacji zarządczych oddziałujących na pożądane zachowania pracowników. Chodzi tutaj głównie o kreowanie ich zaangażowania zarówno w realizację zadań indywidualnych, jak i w sprawy

przedsiębiorstwa. Pojawia się zatem problem doboru odpowiedniej architektury ZZL-u, nawiązującej do strategii ogólnej i związanych z nią innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Tworzenie tej architektury powinno następować z uwzględnieniem stymulowania proinnowacyjnych zachowań pracowników (Borkowska, 2010, s. 9).

Rozpatrując podejście do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw, przejawiające się poprzez wskazanie na określone czynniki tego wzrostu, można stwierdzić, że kwestia realizacji interesów pracowników – stanowiących ważną podstawę ich zaangażowania w proces pracy – nie jest wyraźnie artykułowana. Brakuje świadomości, iż interesy stanowią w przedsiębiorstwie złożony układ celów, pragnień i skłonności ludzkich, przejawiający się poprzez oczekiwania, które powodują, że poszczególne osoby, zarówno pracodawcy jak i pracownicy, nadają podejmowanym działaniom taki, a nie inny kierunek. Gareth Morgan przywołuje w związku z tym metaforę polityczną mającą uświadomić uczestnikom życia gospodarczego, że „wszelka działalność organizacyjna oparta jest na interesach” (Morgan, 1999, s. 170 i 226). Rosnąca ranga innowacyjności przedsiębiorstw niejako generuje:

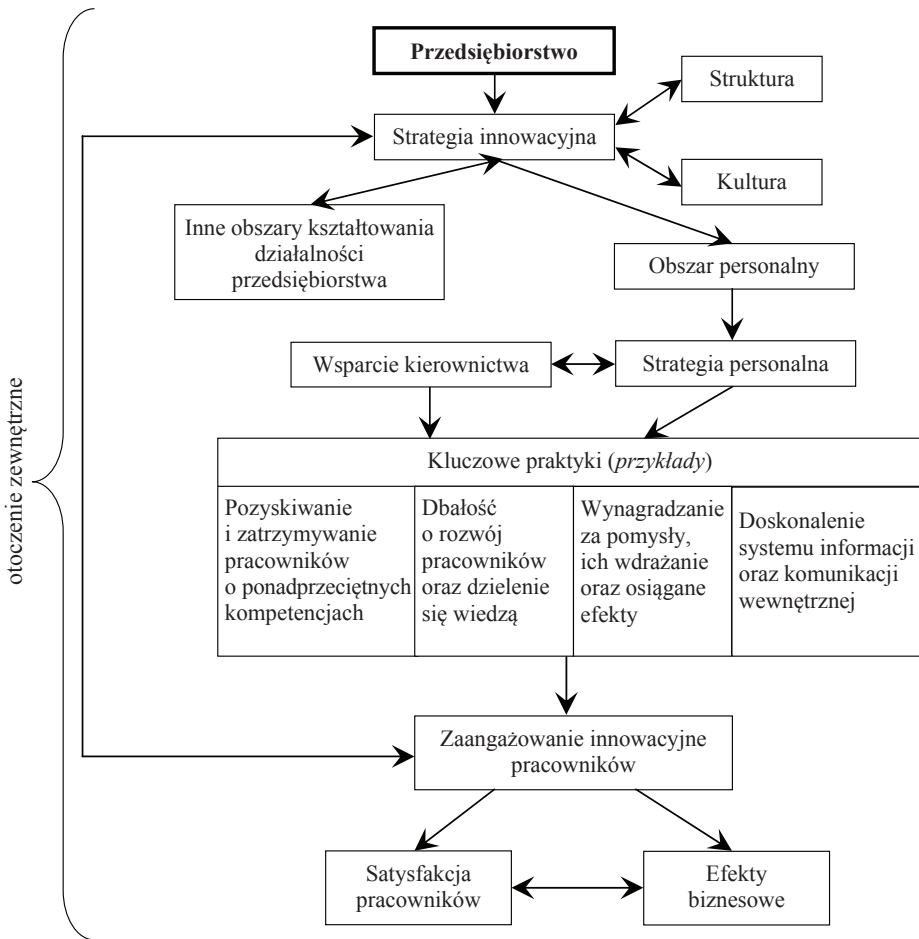
- potrzebę identyfikacji czynników zaangażowania innowacyjnego w przedsiębiorstwie,
- rozpoznawanie interesów pracowników oraz podejmowanie działań na rzecz ich realizacji,
- dbałość o udział pracowników w formowaniu wiązki celów strategicznych przedsiębiorstwa poprzez uwzględnianie także ich interesów.

W formule przedstawionej na rysunku 2 przyjęto, że strategia ogólna przedsiębiorstwa ma charakter innowacyjny. Wskazuje się także na istnienie sprzeczności pomiędzy interesami pracodawcy (kierownictwa naczelnego) i pracowników. Widoczna staje się zatem kwestia budowania układu stosunków zadowolających obydwie strony.



Rysunek 2. Formuła kształtowania innowacyjnych zachowań pracowników w procesie zarządzania zorientowanego na interesy  
(Figure 2. Formula of shaping innovative behaviours of employees in the process-oriented management interests)

Charakterystyczne dla HPWS (w tym i HIWP) formowanie kluczowych praktyk zarządzania powinno się odbywać z uwzględnieniem wzajemnych powiązań tych praktyk, jak i wewnętrznych oraz zewnętrznych okoliczności funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, a więc w sposób zindywidualizowany. Zaprezentowany na rysunku 3 tok postępowania został opracowany przy założeniu proinnowacyjnej strategii przedsiębiorstwa powiązanej z obszarem personalnym, a przede wszystkim z określoną dla tego obszaru strategią funkcjonalną. Strategia personalna niejako wyznacza kluczowe praktyki zarządcze, których wdrażanie wymaga zrozumienia i wsparcia ze strony kierownictwa. Trafność doboru tych praktyk oraz podejście do ich realizacji powinny się stać źródłem satysfakcji pracowników związanej z ich zaangażowaniem innowacyjnym, a w rezultacie i osiągnięcia pożądaných efektów na poziomie przedsiębiorstwa jako całości.



Rysunek 3. Wykorzystanie HIWP w procesie wzrostu innowacyjności pracowników w przedsiębiorstwie  
(Figure 3. The use of HIWP in the process of innovation workers growth in the enterprise)

Przedstawiony na rysunku 3 schemat postępowania może stanowić swoisty przewodnik dla menedżerów (Snell, Bohlander, 2011) w realizacji maksymy „innowacyjność dzięki ludziom”. Szczególnie ważne staje się przy tym określenie zestawu kluczowych praktyk, odpowiednio skonfigurowanych, mających zapewnić zaangażowanie innowacyjne pracowników, co wymaga przede wszystkim rozpoznania determinant tego zaangażowania.

### 3. Identyfikacja czynników zaangażowania innowacyjnego podstawą formowania kluczowych praktyk w ramach HIWP

Sięgając do badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, dotyczących uwarunkowań zaangażowania pracowników w proces pracy, w tym zaangażowania innowacyjnego, można stwierdzić, że wachlarz tych uwarunkowań jest zróżnicowany i wiąże się przede wszystkim z:

- specyfiką warunków funkcjonowania badanych obiektów (przedsiębiorstw) oraz zasięgiem prowadzonych badań,
- przyjętą perspektywą badawczą i metodyką badań,
- szczegółowością rozpatrywania cech potencjału ludzkiego,
- głębokością podziału szeroko ujętej funkcji personalnej na jej elementy rodzajowe.

Odnosząc się w pierwszej kolejności do badań realizowanych pod kierunkiem Stanisławy Borkowskiej w ramach projektu pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm w Polsce” (Borkowska, 2010, s. 92), można uznać, że o wroście zaangażowania pracowników decydują:

- docenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników (65,4% wskazań),
- wzrost możliwości szkolenia i rozwoju (54,6%),
- wyznaczanie ambitnych celów (41,6%),
- usprawnianie przepływu informacji (37,1%),
- zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji (34,6%),
- wsparcie zaangażowania ze strony bezpośredniego przełożonego (34,1%),
- uświadamianie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy (28,8%).

Z badań prowadzonych przez Agnieszkę Wojtczuk-Turek wynika natomiast, iż hierarchię najważniejszych czynników zaangażowania innowacyjnego pracowników tworzą kolejno (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 152–164):

- wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów (81% wskazań),
- przyjazna atmosfera w pracy (71%),
- nagroda finansowa (73%),
- możliwość realizacji zadań ciekawych, różnorodnych, stanowiących wyzwanie (72%),
- dobre relacje z szefem i poczucie, że ma do mnie zaufanie (71%),
- możliwość doskonalenia kompetencji zawodowych (68%),
- możliwość awansu (66%).

Zróżnicowanie zaprezentowanych wyników badań wskazuje na konieczność kontekstualnego, a zarazem konfiguracywnego rozpatrywania omawianych uwarunkowań w nawiązaniu do konkretnych realiów gospodarowania. Potwierdzają to także wyniki własnych badań

empirycznych, głównie ankietowych (zob. Gableta, 2012, s. 53–90; Gableta, Bodak, 2012). Dotyczyły one interesów pracowników i ich realizacji w przedsiębiorstwach. W opinii respondentów interesy te, ujęte z uwzględnieniem częstotliwości wskazań, przedstawiają się następująco:

- płace adekwatne do obowiązków (66%),
- dobra atmosfera w pracy (64%),
- bezterminowe zatrudnienie (51%),
- jasne kryteria realizacji zadań (48%),
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (48%),
- przejrzyste reguły awansu (46%),
- ochrona zatrudnienia (44%).

Wywiady pogłębione, przeprowadzone w późniejszym okresie, tj. w 2013 roku, potwierdziły, że z realizacją wskazanych wyżej interesów wiąże się zaangażowanie pracowników, w tym także ich skłonność do zachowań proinnowacyjnych.

Zaprezentowany rodzaj i charakter uwarunkowań zaangażowania pracowników, dostrzegalny w rzeczywistości gospodarczej wymaga ciągłego monitorowania. Wdrażając konkretne praktyki zarządce na użytek danego przedsiębiorstwa, nie można ulegać stereotypom, jak i myśleniu życzeniowemu. Sytuacyjność podkreślana w HIWP domaga się spojrzenia na sferę personalną przez pryzmat konkretnych realiów dotyczących m.in. postaw pracowników względem innowacyjności.

#### 4. Podsumowanie

Rozstrzygnięcia w sferze personalnej nie powinny być dokonywane bez uwzględnienia ważnych dla pracowników wartości, będących podstawą ich zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Mając tu na uwadze zaangażowanie innowacyjne, przywołano nurt HPWS, a w tym również jego odmianę w postaci HIWP. Umożliwiło to kompleksowe spojrzenie na problemy wzrostu innowacyjności pracowników, co odzwierciedlono na rysunku 3.

Oprócz wskazania znaczenia odpowiedniego kształtowania zestawu kluczowych praktyk, określanych także jako filary architektury zarządzania zasobami ludzkimi, zwrócono uwagę na rangę kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie wspierania realizacji tych praktyk. Za oczywistą uznano rolę kultury organizacyjnej jako narzędzia stymulującego pożądane zachowania pracowników. Propagowanie zachowań innowacyjnych wymaga budowania kultury organizacyjnej o profilu innowacyjnym oraz kształtowania potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa z położeniem nacisku na motywację wewnętrzną, będącą podstawą osiągnięcia satysfakcji z pracy, a tym samym i pożądanych efektów biznesowych. Za istotny warunek skutecznego stosowania zaprezentowanego podejścia, opierającego się w dużej mierze na formule zarządzania zorientowanego na interesy, uznano aktywne poznawanie rzeczywistości, a przez to dysponowanie wiedzą na temat czynników wzrostu zaangażowania innowacyjnego.

#### Bibliografia

- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-88-4.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7247-045-6.

- Borkowska, S. (red.) (2010). *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-1598-0.
- Gableta, M. (red.) (2012). *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. ISBN 978-83-7695-146-1.
- Gableta, M., Adamska, M. (2009). Kształtowanie procedury uwzględniania interesów pracowniczych w procesie gospodarowania. W: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.). *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Prace Naukowe, nr 43. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. ISBN 978-83-7011-956-0.
- Gableta, M., Bodak, A. (2012). Skłonność pracodawców do respektowania interesów pracowników (wyniki badań empirycznych). *Organizacja i Kierowanie*, 1A(149), 287–296.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13612-X.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1884-0.
- Kożusznik, B. (2010). *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i stymulowaniu innowacyjności*. T. 2(35). Katowice: Wydawnictwo Chowanna. ISSN 0137-706X.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12741-4.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12235-8.
- Snell, S., Bohlander, G. (2011). *Managing Human Resources*. Mason: South-Western. ISBN 978-1-111-53282-6.
- Wojtczuk-Turek, A. (2012). *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-689-2.
- Yuan, F., Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

## Human Resources Management concept in terms of an increase in innovativeness of employees

**Abstract:** Considering an increase in innovativeness requires more focus put on the personal aspect of a company, according to the maxim: ‘innovativeness through people’. We found it reasonable to use the Human Resources Management concept to determine action rules and procedures. Particular emphasis was put on high performance work systems (HPWS). High Involvement Work Practices, which are a kind of these systems, were applied to showcase possibilities and directions of the aforementioned actions, meanwhile applying the employee innovative behaviours development formula to

interest-oriented management. The presented results of empirical research on employee involvement determiners, including those related to fulfilling their needs, were used to highlight key management practices (pillars). They are fundamental for the HIWP architecture. It was discovered that an individual, comprehensive, contextual and configuration approach has to be taken in formulating them. An increase in innovativeness requires relying on an appropriate configuration of HRM pillars, complimentary to the whereabouts of functioning of an organization.

**Key words:** innovativeness, employee involvement, employee interests, HIWP