

**Aneta Stosik, Aleksandra
Leśniewska**

**Przegląd stosowanych praktyk
współczesnego HR inspiracją dla HR
menedżera**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 197-207

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Aneta Stosik*

Aleksandra Leśniewska**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

PRZEGLĄD STOSOWANYCH PRAKTYK WSPÓŁCZESNEGO HR INSPIRACJĄ DLA HR MENEDŻERA

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przegląd metod i technik wspomagających podnoszenie efektywności organizacji w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji. Nowa praktyka zarządzania jest implementacją procesów wspierających zarządzanie kapitałem ludzkim głównie w dużych firmach, najczęściej w korporacjach z dużym kapitałem, o charakterze międzykulturowym i międzynarodowym. Opisane w artykule nowe techniki zarządzania znajdujące zastosowanie w dużych firmach z powodzeniem, zdaniem autorek, mogą sprawdzać się również w mniejszych. Należy zatem zwrócić uwagę na nowoczesne rozwiązania, nowatorskie pomysły oraz wdrożenia, które przynoszą zakładane sukcesy zarówno dużym firmom, jak i organizacjom z sektora MSP.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, kapitał ludzki, zarządzanie personelem, zarządzanie wiedzą, partycypacja, HR, kapitał intelektualny, freelancing

Wprowadzenie

Praktyka biznesu oraz świat nauki poszukują wciąż nowych sposobów radzenia sobie z dynamicznymi i skokowymi zmianami, jakie zachodzą stale w świecie

* Adres e-mail: stosik@awf.wroc.pl.

** Adres e-mail: aleksandra.lesniewska@awf.wroc.pl.

współczesnych organizacji. Niepewność, kolejne fale kryzysu gospodarczego, rosnąca konkurencyjność usług i produktów, rozwój nowych technologii to tylko nie-liczne czynniki wpływające na konieczność kreatywnego podejścia do zarządzania. Następują swoiste redefinicje koncepcji, technik i metod zarządczych, a w szczególności dotyczy to zarządzania jednym z najcenniejszych kapitałów – kapitałem ludzkim, a także w ogóle zarządzania „miękkiego”.

Fundamentem gospodarki opartej na wiedzy jest podmiotowe traktowanie człowieka jako zasobu szczególnej troski oraz wzrost jego roli w procesach gospodarczych, wzrost znaczenia zespołów w strukturach organizacyjnych oraz wzrost znaczenia kultury organizacyjnej wspierającej współpracę i partycypacyjność zarządczą.

Powszechnie uważa się, że zasoby ludzkie stały się, szczególnie w ostatnich latach, głównym czynnikiem sukcesu organizacji, dlatego przedsiębiorcy nade wszystko starają się znaleźć sposoby na wykorzystanie tego kapitału w budowaniu przewagi konkurencyjnej jako źródła wartości. Pojawia się zatem zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i rozwiązaniach praktycznych wiele nowych teorii, metod, modeli, koncepcji i technik, które mają za zadanie wspierać efektywność ludzi w organizacji, wzrost zysku przy udziale kapitału ludzkiego, wykorzystanie wiedzy pracowników, tworzenie systemów wspierających doskonalenie kadr, utrzymanie najlepszych pracowników, budowanie systemów motywacji i oceny oraz wiele innych. Część z tych metod jest bardzo dyskusyjna, co zauważył K. Zimniewicz, który nie zgadza się ze stwierdzeniem, że „wzrost zysku, konkurencyjność itd. jest rezultatem zarządzania wiedzą”¹ i nie da się tego udowodnić empirycznie.

Rozwijana w latach 90. XX wieku teoria kapitału ludzkiego powstała na gruncie poszukiwania wspólnej przyczyny procesów ekonomicznych wynikających z kluczowego czynnika, jakim są inwestycje w człowieka. Są one postrzegane jako ogół działań, które poprzez powiększanie zasobów tkwiących w członkach organizacji wpływają na jej wartość, rozwój i osiągane wyniki finansowe². Rozwój tej idei dał podstawy innym zjawiskom w dziedzinie zarządzania ludźmi, wśród których możemy wyróżnić:

- dynamiczny rozwój zarządzania wiedzą jako nowej subdyscypliny nauk o zarządzaniu,

¹ K. Zimniewicz, *Problem weryfikacji koncepcji zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, z. 12, cz. III, s. 167; za: J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 8.

² Tamże, s. 30.

- powstanie nurtu zarządzania talentami,
- internacjonalizację polityki kadrowej,
- powstanie koncepcji rozwoju zasobów ludzkich,
- rozwój idei organizacji uczącej się jako warunek przetrwania,
- wzrost znaczenia etyki w działaniach gospodarczych³.

Praktyka zarządzania coraz silniej koncentruje się na jakościowych cechach pracowników. Potencjał kompetencyjny i wiedza pracowników stają się jednym z głównych zasobów tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pracodawcy częściej muszą przyjmować, że kupują kapitał ludzki z zasobami: wiedzy, umiejętności, kreatywności i zdolności do uczenia się, a także zdrowie, inteligencję, energię i motywację do pracy wraz z systemem wartości. Nabywanie i dysponowanie takimi komponentami bywa trudne i niejednoznaczne, stąd rosnąca potrzeba kreowania nowych sposobów zarówno nabywania, jak i utrzymania najcenniejszego dobra organizacji. Dodatkowym wyzwaniem dla współczesnej organizacji są rosnące potrzeby pracowników oraz rosnące zróżnicowanie pokoleniowe. Na rynku pracy jednocześnie funkcjonują pracownicy i kandydaci trzech odmiennych generacji.

Generacja „X” to pracownicy urodzeni przed rokiem 1980, tzw. błękitne kołnierzyki. Wyróżnia ich kult pracy i dostosowują się do reguł gry organizacyjnej, szukając jednak równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Generacja „Y” to pracownicy urodzeni na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Są urodzonymi hedonistami. Oczekują dużej swobody i elastycznego czasu pracy. Nie podporządkowują się standardom i nie interesują ich zasady obowiązujące w pracy. „Feedback” od przełożonego postrzegany jest przez nich w kategoriach mobbingu. Pracę traktują jak grę, do której mogą się włączyć, ale też z niej wyjść. Nie uznają hierarchii służbowej, są nastawieni projektowo, ambitni i skupieni na samorozwoju. Generacja „Z” to pracownicy urodzeni po roku 1990. Są totalnymi hedonistami. Reprezentują kult nowych technologii, oczekują dobrej płacy, dopasowania miejsca i sposobu wykonywania pracy do ich życiowych przyzwyczajęń (telepraca, elastyczny czas zatrudnienia). Reprezentują postawę pracownika, który narzuca reguły gry pracodawcy.

³ C. Zając, *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/1, Sopot 2011, s. 311.

Tak zróżnicowany rynek pracowników rodzi wielkie problemy dla działów HR, które przy wypracowanych przez lata standardach nie nadążają za zmieniającym się otoczeniem i dostrzegają konieczność wdrażania nowatorskich rozwiązań dla różnorodnych potrzeb rynku. Poszukiwania idealnych i skutecznych rozwiązań trwają i trwać będą, ale próby najlepszych praktyk warto implementować i poszerzać na wszystkich płaszczyznach, zarówno w dużych, średnich, jak i małych przedsiębiorstwach.

1. Praktyki korporacyjne źródłem pomysłów do aplikacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Do wielu znanych już koncepcji, jak zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, zarządzanie zmianą, zarządzanie kapitałem intelektualnym, dołączają nowe. Jest to m.in. **koncepcja empowermentu** zakładająca, że „organizacja to wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości”⁴, co oznacza budowanie atmosfery, która tworzy przestrzeń poczucia przynależności do wspólnoty oraz zapewnia poczucie własnej wartości, godności i samorealizacji. Koncepcja ta jest kolejnym krokiem w partycypacyjnym modelu zarządzania kadrami, w której wykorzystuje się dwa aspekty: organizacyjny i psychologiczny. W aspekcie organizacyjnym pracownik dostaje władzę, autorytet i autonomię działania, w psychologicznym zaś ma poczucie bycia wspieranym. Dzięki takiemu podejściu do pracownika wzmacnia się jego postawę odpowiedzialności za własne decyzje i za efekty pracy zespołu w elastycznej strukturze organizacyjnej, wspierając tym samym zarządzanie zmianą. W wymiarze psychologicznym wzmacnia się integrację, siłę wpływu oraz samoświadomość. W koncepcji tej dokonuje się próby stworzenia wspólnoty organizacyjnej, która ma się cechować wizją rozumianą jako cel do osiągnięcia, ale bez narzucania sposobów wykonania, partnerstwem w zespole, odpowiedzialnością opartą na wzajemnej pomocy, samokontrolą, zaufaniem, zaangażowaniem, innowacyjnością pomysłów oraz swobodną komunikacją⁵.

Kolejna praktyka, służąca wspieraniu współczesnej organizacji, to **zarządzanie przez zaangażowanie** jako „kompleksowy i dynamiczny system wpływania na

⁴ J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, dz. cyt., s. 77 za E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

⁵ B. Rzeźnik, *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 3/2, Gdańsk 2009, s. 349.

zaangażowanie pracowników przez zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających ze wspólnych celów i wspólnych wartości, a także bazujących na wzajemnym szacunku i zaufaniu⁶. Zaangażowani pracownicy pracują z większą pasją i odpowiedzialnością. Warunkiem koniecznym jest zwiększona samodzielność pracownika i jego autonomia w podejmowaniu decyzji, co z kolei musi wynikać ze stałego monitorowania kompetencji i potencjałów pracowniczych w systemie delegowania uprawnień. Koncepcja ta zakłada również proces ciągłego doskonalenia i systemu wspierającego ocenę, jak również system wynagrodzenia. Poczucie bycia docenianym jest podstawą zaangażowania w pracy. Koncepcja ta zakłada również stosowanie mierników zaangażowania i korelacji z wynikami organizacji w ogóle.

Próba wspierania organizacji, zwłaszcza w jej globalnym środowisku, jest idea **zarządzania różnorodnością kulturową**, której rozkwit nastąpił w latach 90. ubiegłego stulecia, kiedy to rynek wysycił się korporacjami z międzynarodowym kapitałem. Łączy dwa aspekty: z jednej strony odnosi się do problemu równouprawnienia i wyrównywania szans, z drugiej dotyczy planowania i kształtowania różnorodności personelu w przedsiębiorstwie. Jest to idea, która polega na wykorzystaniu odmiennych doświadczeń, wiedzy i umiejętności, poglądów i predyspozycji członków organizacji⁷. Koncepcja ta zakłada budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja akceptowaniu różnic i odmienności, stawia na środowisko pracy i atmosferę akceptacji oraz tolerancji różnic, ale również na budowanie systemów wykorzystujących potencjał tych różnic, co skutkuje lepszą adaptacją do zmian całej organizacji. Do najważniejszych korzyści wdrażania tej koncepcji należą: budowanie prestiżu organizacji, elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany, duży dostęp do utalentowanych pracowników, wzbogacanie firmy o nowe wartości, wzrost kreatywności kadry i wzrost satysfakcji klientów. Do barier natomiast zaliczyć należy: błędy w komunikacji, dysonans kulturowy, konflikty interpersonalne i zaburzenia w efektywności funkcjonowania zespołów pracowniczych.

⁶ Por.: J.A.F. Stoner, R.E. Freedman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, w: J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, dz. cyt., s. 96.

⁷ K. Kowalewski, *Teoria i rzeczywistość zarządzania różnorodności*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 2(19), s. 37.

„Zmiana kultury organizacji związana jest zazwyczaj z potrzebą wypracowania nowych wzorców zachowań pracowniczych poprzez odwołanie się do innych wartości i norm. Przyczyną pojawienia się takich potrzeb jest sytuacja, w której kultura organizacyjna w istotny sposób wpływa na obniżenie szans organizacji na zysk i przetrwanie lub gdy organizacja, na skutek wprowadzenia nowych rozwiązań biznesowych, staje się organizacją wielokulturową. I ponownie sposób, w jaki postrzegamy miejsce i rolę kultury w organizacji, będzie decydował w pierwszej kolejności o rodzaju stawianych celów w procesie zmiany, czasu wprowadzania zmian oraz narzędzi ich wdrażania.

W optyce strategii dominacji kulturowej głównym celem działań ku zmianie jest wdrożenie monokultury, czyli obowiązującego wszystkich bez wyjątku katalogu wartości, norm i wzorów zachowań pozytywnie ocenianych przez organizację. W dążeniach do zmiany nie bierze się pod uwagę istniejącej różnorodności, nie stara się odnieść z niej korzyści⁷⁸.

Koncepcja zarządzania pomysłami to kolejna idea zbudowana w ostatnich latach i wdrażana w koncernach. Zakłada, że pomysły i wiedza pracowników powinny stanowić stały napęd dla organizacji. Należy zatem wiedzieć, jak wykorzystać tę energię, żeby wysiłek pracowników nie został zmarnowany. Skuteczne zarządzanie pomysłami opiera się na prowadzeniu kampanii innowacyjnych skoncentrowanych na wyzwaniach zdefiniowanych przez menedżerów. Takie podejście umożliwia zbieranie pomysłów na konkretne tematy zgłaszane przez pracowników⁹. Skuteczne zaangażowanie pracowników zapewnia dostęp do innowacyjnych pomysłów, które pochodzą z każdej jej części¹⁰.

Warunkiem wdrożenia nowych rozwiązań jest stworzenie pracownikom przestrzeni oraz zapewnienie organizacji skutecznego narzędzia do zarządzania pomysłami. Poprzez wdrożenie koncepcji IM (*Idea Management*) można realizować dwie strategie zarządzania wiedzą w organizacji. Pierwsza traktuje zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług. To podejście dominuje w sektorach,

⁸ K. Gajek, *Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowej*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 2013, nr 283, s. 117.

⁹ K. Królak-Wyszyńska, T. Rudolf, *Miliony z pomysłów, czyli jak zdobyć dodatkowe przychody dzięki zarządzaniu pomysłami*, „E-mentor” 2010, nr 2(34), s. 51–52.

¹⁰ A. Stosik, *HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu 2015

w których nadal podstawowym aktywnym przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne. Kapitał intelektualny służy w nich jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów oraz poprawia ich pozycję konkurencyjną. Druga strategia to zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Zbudowanie platformy wspierania pomysłów w małej firmie, gromadzenia ich oraz wdrażania daje doskonale efekty mobilizujące pracowników do coraz bardziej kreatywnego rozwiązywania problemów, usprawniania pracy, doskonalenia procesów, a w konsekwencji zaspokajania potrzeb i motywacji¹¹. Na poziomie budowania struktur organizacyjnych, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania kadr do organizacji, rozwijają się unowocześniane formy zaawansowanej rekrutacji selekcyjnej: jak *assessment centre* (ocena zintegrowana), *development centre* (ośrodki rozwoju), *outdoor development center* (*campus center*), *direct search* (szczególna odmiana *headhuntingu*) i *executive search*.

W zakresie doskonalenia organizacji pojawia się wiele nowych koncepcji i metod. Jedną z bardziej rozpowszechnianych i doskonalonych w ostatnich latach jest *coaching*, ze szczególną odmianą *coachingu* pionowego, realizowanego w wielu obszarach. Jest on zazwyczaj traktowany jako technika doskonalenia uzdolnionych pracowników przy udziale doświadczonych nauczycieli. Ta technika szkoleniowa dedykowana jest samodzielnym, zdolnym pracownikom, którzy muszą być wspierani w procesie dokonywania zmian, konsultowania drogi wyboru metod i technik oraz doskonalenia koniecznych umiejętności przy założeniu wysokiego poziomu samodzielności w działaniu. *Mentoring* to kolejny rozwijany w ostatnich latach proces doskonalenia pracownika w organizacji, zarówno zawodowego, jak i osobistego. To proces budowania partnerskiej relacji pomiędzy mistrzem a uczniem, zorientowany na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Mentorzy jako mistrzowie oferują swoje doświadczenie i pomoc poprzez rozległą wiedzę i duchowe wsparcie. Wychodzą naprzeciw potrzebom emocjonalnym i społecznym ucznia. Ogólnie proces *mentoringu* powinien zaspokajać potrzeby rozwojowe pracownika-ucznia i rozwijać jego kluczowe zasoby wiedzy i doświadczenie. Ważnym zadaniem mentora w tym procesie jest poszerzanie horyzontów, rozwijanie świadomości oraz wspieranie procesu doskonalenia i kluczowych kompetencji. *Tutoring*, jako kolejna metoda

¹¹ Tamże.

doskonalenia, dedykowana jest wybitnym pracownikom o bardzo elitarnym charakterze doboru. Jest skierowany do przyszłych liderów organizacji charakteryzujących się wysokim stopniem utalentowania. Jego celem jest ukształtowanie indywidualnej ścieżki rozwoju pracownika pod okiem mistrza-tutora. Uczniem może zostać jedynie osobnik o ponadprzeciętnych cechach przywódczych i kreatywnych oraz o nieprzeciętnym sposobie myślenia.

Metod i technik rozwoju ludzi w organizacjach jest coraz więcej, zwłaszcza w czasach wzmożonych zmian gospodarczych, kiedy pracownicy nabierają innego znaczenia i stają się często ważnym partnerem biznesowym. Rośnie również znaczenie *freelancingu*, co stwarza nowe wyzwania dla kadr zarządzających. Dziś pracownik zewnętrzny staje się partnerem w biznesie, a nie klasycznym podwładnym. *Outsourcing* personalny staje się powszechną formą wykorzystywaną w wielu obszarach. Do najpopularniejszych świadczeń należą choćby *payroll* – forma administrowania aktami i wynagrodzeniami, czy szkolenia e-learningowe, „puzzle zarządzania” (innovacyjne programy szkoleniowe dla wyższej kadry menedżerskiej), udział w coraz powszechniej stosowanych symulacjach w grach internetowych (np. rozgrywki GMC), służących zarówno doskonaleniu, jak i pozyskiwaniu talentów biznesu. Do takich zewnętrznych form wspierania firm należą również praktyki fotografii dnia pracy (indywidualnie i zespołowo) w procesie optymalizacji działań, jak również blogi menedżerskie w procesie szkolenia i rozwoju i wiele innych nowoczesnych metod, form i technik. Jedne koncepcje i modele są odpowiedzią na zmiany w strukturach organizacji, inne na cele organizacji, jeszcze inne są nastawione na zwiększenie satysfakcji klienta wewnętrznego, czyli pracownika. Problemy dostrzegane są od wejścia na rynek pracy: w procedurach naborowych, rekrutacyjnych, następnie w procesie podziału zadań i funkcji, w procesach doskonalenia, systemach oceny i motywacji, jak również utrzymania najzdolniejszych pracowników. Wyzwania dla współczesnego działu kadr to między innymi:

- radzenie sobie z problemami na tle kulturowym i pokoleniowym,
- wspieranie rozwoju pracowników,
- wyzwalanie zaangażowania pracowników,
- wyzwalanie lojalności,
- wspieranie motywacji,
- wspieranie liderów.

Rodzą się zatem nowe metody, takie jak *shadowing*, czyli specyficzna obserwacja. Pracownik na nowym stanowisku jest obecny przy realizacji wszelkich zadań, uczestniczy w spotkaniach biznesowych i zebraniach oraz przysłuchuje się rozmowom telefonicznym. Poznaje w ten sposób zasady obowiązujące w nowym przedsiębiorstwie, kulturę organizacji i sposoby realizacji zadań i funkcji. *Onboarding* to kolejny nowy trend w działach HR, oznaczający przygotowanie pracownika do objęcia nowego stanowiska, aby nastąpiło to jak najsprawniej i najszybciej. Chodzi o zapoznanie go z nowymi obowiązkami w bardzo „miękki” i przyjazny dla niego sposób. Większość (87%) specjalistów HR uważa, że wdrożenie pracownika do nowej firmy / nowego stanowiska to jedno z największych wyzwań zawodowych, jakie spotykają go w toku rozwoju kariery. Im lepiej taka osoba się zaaklimatyzuje, tym lepiej, efektywniej i wydajniej będzie pracować – stąd polityka *onboardingu* staje się tak ważna¹². W świetle powyższych rozważań autorki niniejszego opracowania wskazują na kolejne próby efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi na różnych przykładach korporacyjnych praktyk. Należą do nich: koncepcja HR Biznes Partnera w dużej firmie niemieckiej (założenie strategii koncernowej VW na rok 2018) oraz koncepcja programu *Success Factors* w dużej firmie szwedzkiej jako nowoczesnego narzędzia wspierania działów HR od roku 2015. Szczególna troska wielu przedsiębiorstw, którym zależy na wspieraniu satysfakcji pracowniczey, co jest podstawą tworzenia wartości firmy przy udziale pracowników, dotyczy rosnącej roli kafeteryjnych systemów wynagrodzeń pozamaterialnych w procesach wspierania motywacji pracowników, stosowania *wellnessu* organizacyjnego w trosce o przyjazną organizację pracy i tworzenie równowagi zawodowej. Organizacje budują swoje specyficzne narzędzia diagnozy potrzeb, prognozy wzrostu kompetencji, projektowania awansów czy szkoleń. Do takich praktyk zaliczyć możemy: *Employee Satisfaction Survey* (badania satysfakcji pracowniczey w firmie szwedzkiej) – narzędzie diagnozy i prognozy w procesie doskonalenia i rozwoju kadry, *Employee Survey* – narzędzie badania atmosfery w procesie doskonalenia i optymalizacji procesów, czy *Management Program Development* w procesie rozwoju, aż po programy szczegółowych raportów oceny jak *Service Level Report* czy *Individual Target Discussion*.

¹² infoPraca, *Nowe terminy w działach HR – onboarding*, z dnia 20.10.2009, <http://weblog.infoprac.pl/2009/10/nowe-terminy-w-hr-onboarding/> (dostęp 4.10.2014).

Podsumowanie

W procesie budowania kapitału intelektualnego efektywność organizacji zależy w dużym stopniu od kształtowania kapitału ludzkiego. Jest wiele dróg, którymi mogą podążać współczesne, uczące się organizacje. Dostępnych jest też wiele metod, technik oraz koncepcji zarządzania tym najcenniejszym dobrem nowoczesnej firmy. Przed działami HR, sprowadzanych coraz częściej do strategicznej roli w strukturze organizacji, stoją nowe wyzwania. Tworzenie przewagi strategicznej przedsiębiorstwa zależy od formułowania wizji, wypracowania koncepcji biznesu, identyfikowania szans, oceny i realizacji strategii, pozyskiwania niezbędnych zasobów i kompetencji, podtrzymywania zachowań przedsiębiorczych oraz wykorzystywania okazji pojawiających się w czasie szybkiego rozwoju, aż po efektywne zagospodarowanie zasobów wiedzy organizacji¹³. Nowoczesne, inteligentne przedsiębiorstwa muszą stale kreować nowe techniki i metody pozyskiwania, modelowania oraz utrzymywania pracowników. W artykule przedstawiono jedynie przegląd współczesnych praktyk, ich liczba będzie jednak stale rosła, a wyzwania działów personalnych będą coraz poważniejsze w świetle takiej dynamiki rozwoju organizacji. Warto zatem udoskonalać formy zarówno pozyskiwania kadr, rozwoju personelu, jak i sposobów dysponowania wiedzą w organizacji.

Literatura

- Gajek K., *Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowej*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 2013, nr 283.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
<http://weblog.infopraca.pl/2009/10/nowe-terminy-w-hr-onboarding/> (dostęp 4.10.2014).
- Kowalewski K., *Teoria i rzeczywistość zarządzania różnorodności*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 2(19).
- Królak-Wyszyńska K., Rudolf T., *Miliony z pomysłów, czyli jak zdobyć dodatkowe przychody dzięki zarządzaniu pomysłami*, „E-mentor” 2010, nr 2(34).
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
- Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.

¹³ J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 25.

Rzeźnik B., *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 3/2, Gdańsk 2009.

Stoner J.A.F., Freedman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

Zajac C., *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/1, Sopot 2011.

Zimniewicz K., *Problem weryfikacji koncepcji zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, z. 12, cz. III.

REVIEW OF THE HUMAN RESOURCES PRACTICES AS AN INSPIRATION FOR THE HR MANAGER

Abstract

The main purpose of the article is a review of methods and techniques supporting effectiveness improvement in the modern organization in human resources management. New practice of those methods and concepts is an implementation of human resources management processes in large companies, mainly in cross-cultural and international corporates with huge capital. Experiences of large companies can be implemented in small business, so the authors suggest to pay attention to the modern solutions and innovative ideas which bring success for all kind of organizations.

Translated by Aleksandra Leśniewska

Keywords: human resources, human capital, personnel management, knowledge management, participation, HR, intellectual capital, freelancing

JEL Code: M500 Personnel Economics: General