

**Magdalena Wysocka**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Polityki Gospodarczej

[magdalena.wysocka@uwm.edu.pl](mailto:magdalen.wysocka@uwm.edu.pl),  <https://orcid.org/0000-0001-6485-3334>

## Innowacje w procesach zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego

**Zarys treści:** Organizacje, niezależnie od kryteriów ich podziału, dążą do uzyskania konkurencyjnej pozycji na rynku, na którym działają. W tym celu stosują różne strategie, m.in. wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze zadaniowym zarządzania zasobami ludzkimi. W tym kontekście zachodzi pytanie o innowacyjne działania w realizacji funkcji personalnej, które w konsekwencji powinny skutkować wzrostem konkurencyjności danego podmiotu. Zauważa się, że istniejące publikacje dotyczą zazwyczaj dużych podmiotów biznesowych. Występuje zaś niedostatek empirycznych opracowań odnoszących się do przedmiotowych praktyk w podmiotach MSP. Stąd celem badań była identyfikacja działań innowacyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), głównie w podmiotach mikro, małych i średnich według liczby zatrudnionych pracowników. Badania przeprowadzono w 110 podmiotach działających w województwie warmińsko-mazurskim. Na podstawie uzyskanych rezultatów można stwierdzić, że działania innowacyjne w zakresie zsl realizowane są przede wszystkim w obszarach doboru, rozwoju zawodowego oraz oceniania pracowników. Zakłada się, że prezentowany artykuł wpisze się w minimalizowanie luki badawczej.

**Słowa kluczowe:** innowacje, obszary zadaniowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, województwo warmińsko-mazurskie

### Wprowadzenie

Podstawowymi obszarami zadaniowymi zarządzania zasobami ludzkimi są planowanie potrzeb personalnych, dobór (rekrutacja i selekcja), wprowadzenie do pracy, rozwój zawodowy, ocenianie, motywowanie i wynagradzanie pracowników oraz kształtowanie społecznych i materialnych warunków pracy. Rozwój technologii cyfrowych wyrażany m.in. automatyzacją i robotyzacją pracy umożliwia wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań do wyżej wymienionych obszarów funkcji personalnej. W literaturze przedmiotu spotyka się różne podejścia do opisów

tych praktyk. Na przykład Lenart-Gansiniec i in. (2023) oraz Koster (2019) prezentują je na podstawie systematycznych przeglądów literatury dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi i innowacyjności. Inni badacze opisują konkretne działania personalne stymulujące zachowania innowacyjne (proaktywne) (m.in. Grant, Ashford 2008) lub skupiają się na identyfikacji determinant innowacyjności pracowników (m.in. Maden 2015), a jeszcze inni wskazują nowoczesne technologie, takie jak np. sztuczna inteligencja czy też korzystanie z technologii chmurowych (m.in. Lazarova 2019).

Literatura przedmiotu na temat innowacji jest bardzo obszerna, w przeciwieństwie do publikacji o innowacyjnych działaniach w zakresie realizacji funkcji personalnej. Zwracają na to uwagę m.in. Amarakoon i in. (2018), Seeck i Diehl (2017), Riana i in. (2020) oraz Aslam i in. (2023). Ponadto dwaj ostatni z przywołanych autorów podkreślają, że dostępne publikacje dotyczą zazwyczaj innowacyjnych praktyk HRM w dużych korporacjach biznesowych, a w mniejszym stopniu podmiotów MSP. W tym kontekście Natalicchio (2018) postuluje szersze debaty w literaturze dotyczące bezpośredniego wpływu praktyk HRM na innowacyjność podmiotów gospodarczych. Stąd celem badań prezentowanych w tym artykule była identyfikacja działań innowacyjnych w obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi głównie w podmiotach zaliczanych do sektora MSP (71% ogółu badanych). Podmiotami tymi były organizacje publiczne i przedsiębiorstwa biznesowe działające w województwie warmińsko-mazurskim.

## Przegląd literatury

Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze przedmiotu. Stosowane są takie pojęcia, jak „innowacyjne praktyki zzl”, „innowacyjne praktyki HRM”, „praktyki InHR”, „innowacyjność ZZZL”, „innowacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi” czy też „innowacyjność procesów personalnych”. Interpretację wymienionych pojęć przedstawiono poniżej:

- „innowacyjne zzl odzwierciedla nowatorskie i nowe polityki i praktyki” (Koster 2019);
- innowacyjne praktyki zzl, to „zestaw stosowanych i komunikowanych w organizacji innowacyjnych działań personalnych” (Rogozińska-Pawelczyk, Wiktorowicz 2023);
- „innowacyjne praktyki HRM: każde zamierzone wprowadzenie lub zmiana programu, polityki, praktyki lub systemu ZZZL, którego celem jest wpływanie na pracowników lub dostosowywanie ich umiejętności, zachowań i interakcji, oraz które mogą zapewnić zarówno podstawę do formułowania strategii, jak i środki jej wdrażania, postrzegane jako nowe i tworzące obecne możliwości i kompetencje” (Som 2008);
- praktyki InHR definiuje się jako „pomysł, program, praktykę lub system, związany z funkcją ZZZL i będący nowością dla organizacji przyjmującej” (Agarwal i in. 2017);

- innowacyjność ZZL definiuje się jako „program, politykę lub praktykę, które mają na celu wpływanie na postawy i zachowania pracowników oraz są postrzegane jako nowe przez członków organizacji” (Kossek 1989);
- „innowacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi to w istocie to wszystko, co w znaczący sposób odmiennie zwyczajowe formy zarządzania ludźmi, a przez to przybliża organizację do realizacji jej celów” (Stasiła-Sieradzka 2010);
- „innowacyjność procesów personalnych przejawia się w stosowaniu udoskonalonych albo nowych rozwiązań praktycznych w obszarze realizowanych procesów personalnych organizacji” (Myjak 2018).

Z wybiórczo przywołanych interpretacji wynika, że innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi to pewna polityka, program lub system działań odmiennych od podejmowanych dotychczas. Te odmiennie działania powinny prowadzić do innowacyjnych zachowań w pracy, które Sari i in. (2020) definiują jako proces zachodzący się od rozpoznawania problemów, poprzez generowanie i promowanie pomysłów, wspieranie nowych rozwiązań, po ich wdrażanie.

Rogozińska-Pawelczyk i Wiktorowicz (2023), prowadzące badania wśród pracowników i menedżerów zatrudnionych w podmiotach sektora BSS (Business Services Sector), wykazały pozytywne zależności między innowacyjnym zarządzaniem zasobami ludzkimi i proaktywnością pracowników. W kontekście zidentyfikowanej zależności można przyjąć za trafne stwierdzenie, że innowacyjne praktyki zsz są „predyktorem innowacji organizacyjnych” (Koster, Benda 2020). Przywołani autorzy zalecają, aby pomiar innowacyjnych rozwiązań w zakresie kierowania ludźmi obejmował sposoby zatrudniania pracowników, mobilność kompetencyjną pracowników wynikająca m.in. ze zmian wymagań stanowiskowych i/lub planów rozwoju ich karier zawodowych oraz strukturę siły roboczej determinującą optymalne wykorzystywanie kapitału ludzkiego.

Z badań Kraśnickiej i Wronka-Pośpiech (2014) dotyczących sposobów stymulowania zachowań innowacyjnych pracowników w pięciu międzynarodowych korporacjach wynika, że wzrost przedmiotowych zachowań następował w wyniku następujących działań podejmowanych przez działy personalne: konkursy, komisje i komitety innowacji, zachęcanie do eksperymentowania, promowanie zachowań innowacyjnych oraz programy, w których wybrany pracownik wciela się w rolę menedżera innowacyjnego projektu w obszarze, który jest jego domeną.

Zaangażowanie pracowników w kontekście innowacyjności było także przedmiotem badań Lewickiej i Rakowskiej (2016). Autorki wykazały pozytywną zależność między poziomem zaangażowania pracowników i praktykami personalnymi ukierunkowanymi na ich rozwój oraz wspieranie innowacyjności. Natomiast z badań Nawrat (2013) wynika, że najsilniej z innowacyjnością pracowników powiązane są dwa wymiary klimatu organizacyjnego, a mianowicie stwarzanie w firmie możliwości oraz współpraca. Autorka twierdzi, że osoby potrafiące dostrzegać i wykorzystywać możliwości posiadają takie cechy, jak: „myślenie heurystyczne i strategiczne, wyobraźnia, refleksyjność, elastyczność, oryginalność, otwartość, odwaga”. Do wymienionych cech należy dodać także kreatywność, którą Pufal-Struzik (2019) definiuje następująco: „postawa twórcza stanowiąca podstawowy warunek twórczego myślenia i działania, nieszablonowości, nowatorstwa,

konstruktywnego krytycyzmu, innowacyjności, jak również skuteczności”. Z kolei Kochmańska (2019) podkreśla znaczenie niematerialnych czynników stymulujących pracowników do bardziej wydajnej pracy. Z badań przywołanej autorki wynika, że wśród tych czynników najistotniejsze są: tworzenie innowacyjnej atmosfery, zapobieganie syndromowi wypalenia zawodowego, innowacyjne sposoby szkolenia oraz budowanie kontraktów psychologicznych.

Próbie opracowania modelu najlepszych praktyk zsz stymulujących innowacyjne zachowania pracowników podjęli Bos-Nehles i in. (2017). Na podstawie przeglądu wyników badań innych autorów zidentyfikowali siedem praktyk zsz zwiększających umiejętności, motywację oraz możliwości działania. Do praktyk tych zaliczyli: w obszarze zwiększania umiejętności – szkolenia i rozwój pracowników, w obszarze zwiększania motywacji – wynagradzanie i bezpieczeństwo pracy, a w obszarze możliwości – samodzielność w działaniu, struktura zadań, wymagania zawodowe i presja czasu oraz informacja zwrotna.

Relacje między innowacyjnymi praktykami zsz i zaangażowaniem organizacyjnym badała Agarwala (2003). Autorka analizowała innowacyjne praktyki zsz w takich obszarach, jak strategie pozyskiwania i utrzymywania pracowników, rozwój i planowanie kariery zawodowej, wynagrodzenie, oceny wyników, relacje interpersonalne, planowanie sukcesji, zarządzanie odejściami pracowników oraz przyjmowaniem odpowiedzialności za kwestie istotne społecznie. Jej zdaniem innowacje w zsz są najważniejszym predyktorem zaangażowania organizacyjnego wyrażanego zwiększonym przywiązaniem pracowników do organizacji.

Uwarunkowania innowacyjności pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach badała Padzik-Wołos (2020). Na podstawie uzyskanych wyników autorka stwierdziła „niski stopień systemowego podejścia do procesu oraz partycypacji pracowników w tworzeniu innowacji o charakterze oddolnym”. Ponadto twierdzi, że do większej aktywności innowacyjnej pracowników potrzebne jest widzenie innowacji nie tylko przez pryzmat zsz, ale przez innowacyjność całej organizacji, bowiem to organizacja dysponuje czasem i finansami oraz innymi zasobami niezbędnymi do innowacyjnych zachowań pracowników.

W literaturze przedmiotu wymienia się obszary zadaniowe, w których wprowadzono innowacyjne praktyki. Na przykład menedżerowie pracujący w podmiotach sektora BSS twierdzą, że innowacyjne praktyki zsz dotyczą przede wszystkim „pozyskiwania pracowników i ich rozwoju”. Natomiast zdaniem pracowników eksploatacyjnych zatrudnionych w tym sektorze, innowacyjne zsz przejawia się głównie w „możliwości włączania się w proces podejmowania decyzji dotyczących istotnych spraw organizacji, a także specyfiki i charakteru pracy, utrzymywania relacji i współpracy z przełożonymi w ramach wykonywania swoich obowiązków zawodowych oraz współpracy z nowo zatrudnionymi pracownikami” (Rogozińska-Pawełczyk, Wiktorowicz 2023). Z kolei Takeuchi i in. (2007; za: Arefin i in. 2015) zaobserwowali, że innowacyjne praktyki w kierowaniu ludźmi obejmują obsadę personelu, szkolenia, ocenę wyników rozwojowych i motywację, wynagrodzenie, a także elastyczny przydział pracy.

Na podstawie wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu można wskazać szereg korzyści wynikających z innowacyjnego zarządzania zasobami

ludzkimi. Na przykład Jotaba i in. (2022) wykazali zależność między innowacyjnymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi i rozwojem zawodowym pracowników. Z badań Kehoe i Wright (2013) wynika występowanie silnej zależności między innowacyjnymi praktykami zsz i lojalnością pracowników wyrażaną zamiarem dalszego pozostania w organizacji. Również Aslam i in. (2023) odnotowali statystycznie istotny wpływ innowacyjnych praktyk HRM na wyniki firmy przekładane na produktywność pracy i innowacyjność marketingową. Natomiast z badań Lee i in. (2019) wynika, że innowacyjne praktyki zsz wpływają na pozytywne nastawienie na zmiany i branie za nie odpowiedzialności. Z kolei Gadowska-Lila i Rogozińska-Pawełczyk (2022), prowadzące badania w przedsiębiorstwie branży energetycznej, wykazały, że proinnowacyjne praktyki zsz wzmacniają pozytywny związek między kontraktem psychologicznym i postawami pracowników przejawianymi zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Azizi i in. (2021) na podstawie studiów literatury dotyczącej praktyk zsz w okresie Covid-19 stwierdzili, że zastąpienie tradycyjnych strategii zsz strategiami innowacyjnymi zwiększyło zaangażowanie pracowników, ich samopoczucie psychiczne, zadowolenie oraz motywację do bardziej produktywnej pracy.

Bardzo interesujące badania przeprowadzili Munawar i in. (2022). Zespół tych autorów badał wpływ tzw. zielonego zarządzania zasobami ludzkimi na zieloną innowację. Zielony HRM to szkolenia pracowników w zakresie wiedzy i troski o środowisko. Autorzy twierdzą, że wzrost tej wiedzy pozytywnie wpływa na innowacyjne pomysły pracowników w zakresie ochrony środowiska, w którym pracują i mieszkają. Innymi słowy, rozwój zawodowy pracowników nakierowany jest nie tylko na zagadnienia merytorycznie związane ze stanowiskiem pracy, ale także na budowanie „zielonego kapitału ludzkiego”.

Pozytywny związek między innowacyjnym zsz i innowacyjnością organizacji i odwrotnie wykazali Koster i Benda (2020). Zdaniem przywołanych autorów związek ten wynika m.in. z faktu, że innowacyjne praktyki zsz zwiększają stabilność zatrudnienia oraz inwestowanie w rozwój pracowników, co w konsekwencji skutkuje wzrostem ich kompetencji i zwiększoną innowacyjnością indywidualną i organizacyjną. Znaczący wpływ praktyk HRM na wydajność organizacyjną i innowacyjność wykazali także Riana i in. (2020). Z kolei Lin i Sanders (2017), badający wpływ praktyk zsz na innowacyjność na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym stwierdzają, że warunkiem wystąpienia pozytywnych zależności są zintegrowane praktyki ZSZ wspierające jednostki, zespoły i uczenie się na poziomie organizacyjnym.

Heavey i in. (2015) wykazali, że proaktywne zachowania pracowników mogą być wzmacniane poprzez zintegrowane działania zsz nakierowane głównie na wartości kulturowe, wyrażane dbałością o rozwijanie poczucia przynależności, zaufania, współdecydowania, kształtowania, nastawieniem na zmiany oraz rozwojem kompetencji pracowników.

W ostatnich latach zauważa się znaczący rozwój innowacyjnych praktyk w zakresie zsz. Możliwości takie stwarzają technologie cyfrowe wkraczające coraz szerzej do życia gospodarczego i społecznego. Na przykład Lazarova (2019) przytacza przykłady wykorzystywania m.in. Internetu, sieci społecznościowych,

sztucznej inteligencji czy też technologii chmurowych do rekrutacji i selekcji (szczególnie w poszukiwaniu talentów), e-szkolenia oraz oceniania pracowników lub kandydatów do pracy.

O automatyzacji procesów zszł pisze także Kabaciński (2022). Według tego autora już w niedalekiej przyszłości procesy personalne będą wspierane przez roboty udzielające informacji, np. o liczbie dni urlopu, przyjmujące wnioski urlopowe, wykonujące skomplikowane analizy lub wychwytyjące niepożądane trendy. Inną innowacją w realizacji procesów personalnych, rekomendowaną wszystkim podmiotom, niezależnie od liczby zatrudnionych, jest przeniesienie operacji kadrowo-płacowych do tzw. chmury. Wśród wielu zalet chmurowych realizacji procesów personalnych, wymienić można m.in.: zmniejszenie kosztów (nie potrzeba własnej serwerowni), bezpieczeństwo danych, zmniejszenie przestrzeni biurowej oraz nieograniczony dostęp do danych (INFOR 2021).

O innowacyjnym zarządzaniu zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu technologii internetowej pisze Bator (2010). W swoim artykule autor skupia się na procesach e-rekrutacji oraz e-szkoleniach. Z kolei Stosik i Leśniewska (2015) przedstawiły innowacyjne narzędzia wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi w dwóch perspektywach. W pierwszej opisują przykładowe aplikacje ułatwiające poszukiwanie pracowników. Wśród nich wymieniają „sieci kontaktów, programy referencyjne, konkursy i gry symulacyjne w sieci, przeglądanie video CV czy interaktywnych stron internetowych kandydatów”. Druga perspektywa innowacyjnych rozwiązań w obszarach funkcji personalnej dotyczy programów onboardingowych, ułatwiających adaptację i rozwój nowo zatrudnionych pracowników. W tej perspektywie autorki wymieniają „spacery wirtualne po firmie” oraz poradniki samoedukacyjne z wykorzystaniem platform e-learningu, distance learningu, mobile learningu czy też e-learningu (2015).

W kontekście rozwoju technologii cyfrowych można spodziewać się dalszych zmian i modyfikacji narzędzi realizacji funkcji personalnej. Wydaje się jednakże, że zmiany te będą wprowadzane przede wszystkim w organizacjach dużych i nowoczesnych technologicznie. Przypuszczenie takie można postawić w świetle badań wśród zarządzających dużymi przedsiębiorstwami IT z różnych sektorów gospodarki w Polsce. Wynika z nich, że aż 87% zbadanych podmiotów automatyzuje procesy HR w oparciu o nowoczesne rozwiązania informatyczno-telekomunikacyjne (Gavdi 2021).

## Założenia badawcze i organizacja badań

Przedmiotem badań były działania innowacyjne podejmowane w realizacji funkcji personalnej, zaś podmiotem – organizacje działające w województwie warmińsko-mazurskim. Problem badawczy sformułowano w postaci następującego pytania ogólnego: w jakich obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są działania innowacyjne? W celu rozwiązania postawionego problemu w postępowaniu badawczym poszukiwano odpowiedzi na poniższe pytania szczegółowe:

1. Czy w badanych organizacjach podejmowane są działania innowacyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi?
2. W jakich obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są działania innowacyjne w badanych organizacjach?
3. Czy obszary innowacyjnych działań w zakresie zsz, realizowane w badanych organizacjach są zbieżne z najczęściej opisywanymi w literaturze przedmiotu?
4. Jakie działania zarządzających i w jakich obszarach zsz wzmacniałyby innowacyjne zachowania pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach?

W świetle celu badań i problemu badawczego postawiono następującą hipotezę: innowacyjność procesów zarządzania zasobami ludzkimi realizowanych w badanych organizacjach ma charakter innowacji organizacyjnych wyrażanych usprawnieniami prostych i powtarzalnych czynności w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej.

Metodami badawczymi zastosowanymi w badaniach były krytyczny przegląd literatury, sondaż diagnostyczny oraz statystyka opisowa. Techniką badawczą był wywiad internetowy wspomagany komputerowo (*Computer Assisted Web Interview*, CAWI), a narzędziem – kwestionariusz opracowany w wersji online. Kwestionariusz wywiadu zawierał 11 pytań obejmujących szerszy kontekst badania niż przedstawiony w tym artykule. Pięć pytań dotyczyło innowacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, a sześć uwarunkowań proinnowacyjnych zachowań pracowników. Założono, że diagnozą objęte będą wszystkie podmioty działające w województwie warmińsko-mazurskim. Według Rocznika Statystycznego (2023, s. 164), na koniec grudnia 2022 r. było ich  $N = 143\,949$ . Przy przyjętym poziomie ufności = 95%, wielkości frakcji = 0,5 i maksymalnym błędzie = 7%, liczebność próby wynosi  $n = 196$  (przyjęto  $n = 200$ ). Dla oszacowania rozkładu badanych podmiotów we wszystkich powiatach województwa zastosowano losowanie warstwowe, w którym odpowiednikami warstw były powiaty. Dobór podmiotów w powiatach był losowy. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach wysłano na e-adresy sekretariatów 200 podmiotów. W zaproszeniu podano link, pod którym umieszczony był kwestionariusz. Zwrotnie otrzymano 110 wypełnionych kwestionariuszy, co stanowi 55% ogółu wysłanych. Badania przeprowadzono w październiku 2023 r.

## Wyniki badań

Wśród 110 respondentów niespełna co czwarty (26 osób) pełni funkcję kierowniczą na poziomie operacyjnym, a pozostali zajmują stanowiska eksploatacyjne (wykonawcze). Wybrane parametry organizacji zatrudniających respondentów przedstawiono w tabeli 1. Dane zamieszczone w tabeli wskazują, że większość ankietowanych pracuje w organizacjach publicznych działających na rynku powyżej dziesięciu lat. Najwięcej z nich zatrudnionych jest w podmiotach działających w branży administracja publiczna (blisko co czwarty), a tylko siedmioro w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego. Pozostali respondenci pracują w podmiotach prowadzących działalność usługową.

Tabela 1. Wybrane parametry organizacji, w których pracują respondenci

	Wyszczególnienie	Respondenci	
		Liczba	%
Forma własności	publiczna	63	57,3
	prywatna	47	42,7
Branża działalności	administracja publiczna	26	23,6
	handel hurtowy i detaliczny	10	9,1
	transport i gospodarka magazynowa	10	9,1
	edukacja	9	8,2
	przetwórstwo przemysłowe	7	6,4
	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	7	6,4
	działalność w zakresie usług administrowania	7	6,4
	opieka zdrowotna i pomoc społeczna	7	6,4
	inne	27	24,4
Okres działalności	do 5 lat	9	8,2
	od 6 do 10 lat	6	5,5
	powyżej 10 lat	95	86,3
Wielkość organizacji	mikro (do 9 pracowników)	15	13,6
	mała (od 10 do 49 pracowników)	29	26,4
	średnia (od 50 do 249 pracowników)	34	30,9
	duża (250 i więcej pracowników)	32	29,1

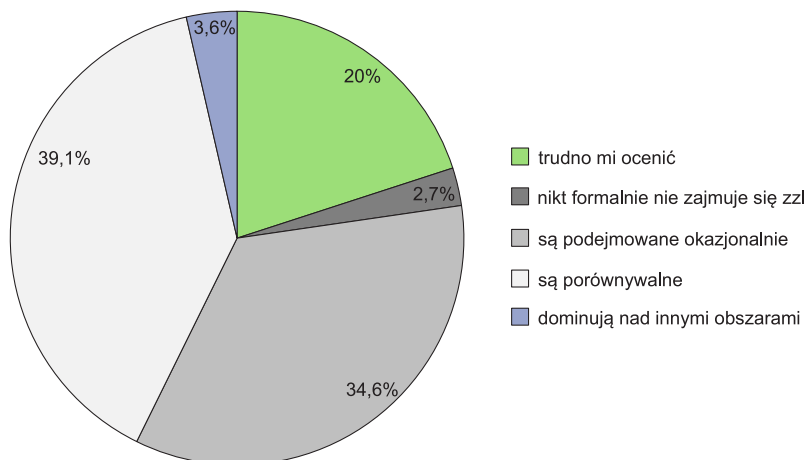
Źródło: badania własne.

Odpowiedzi na pierwsze pytanie miały wskazać, czy działania w realizacji funkcji personalnej w badanych organizacjach, można nazwać innowacyjnymi. W tym celu przed postawieniem pytania przedstawiono respondentom definicję innowacji podaną w podręczniku OSLO (OECD/Eurostat 2018).

W świetle wyjaśnień pojęcia innowacyjność i treści pytania, 69% ankietowanych stwierdziło, że w ich organizacjach wdrażane są rozwiązania, które można uznać za innowacyjne. Taką opinię wyrazili przede wszystkim pracownicy zatrudnieni w organizacjach publicznych (68,3%), dużych i średnich (odpowiednio 78,1% i 70,6%) oraz działających na rynku powyżej 10 lat (70,5%). Co piąty udzielił odpowiedzi negatywnej, a blisko 14% ankietowanych stwierdziło, że nie są zorientowani.

Kolejne pytanie dotyczyło ważności problematyki zżl na tle innych obszarów działania organizacji? Otrzymane rezultaty przedstawiono na rycinie 1. Blisko 40% ankietowanych pracowników stwierdziło, że innowacje w realizacji funkcji personalnej są porównywalne z działaniami innowacyjnymi w innych obszarach działalności badanych podmiotów. Jednakże co trzeci respondent zaznaczył, że w organizacji, w której pracuje, działania w zakresie kierowania ludźmi podejmowane są wówczas, kiedy występuje konkretny problem i nie mają one charakteru innowacyjnego, lecz zazwyczaj są to działania, które można nazwać „gaszeniem pożaru”. W tej kwestii respondenci kategoryzowani według przyjętych kryteriów wyrażali zbliżone opinie.

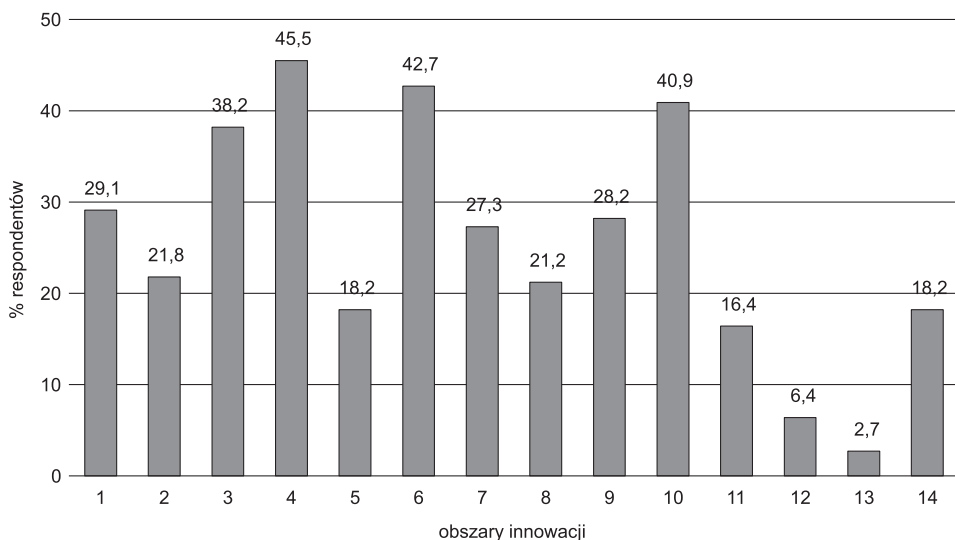




Ryc. 1. Ważność działań innowacyjnych w zakresie zsz w opinii pracowników

Źródło: badania własne.

Respondenci, którzy odpowiedzieli pozytywnie na pytanie o innowacyjności procesów zsz, wskazywali obszary i rodzaje podejmowanych działań (ryc. 2).



Ryc. 2. Obszary i rodzaje działań innowacyjnych w badanych organizacjach

1 – administrowanie danymi osobowymi pracowników, 2 – e-dostęp pracowników do własnych danych osobowych, 3 – opisy stanowisk pracy, 4 – ewidencjonowanie czasu pracy, 5 – rekrutacja pracowników, 6 – planowanie urlopów, 7 – oferta i korzystanie ze świadczeń socjalnych, 8 – oceny pracownicze, 9 – ewidencja wynagrodzeń pracowników, 10 – rozwój pracowników (m.in. oferta szkoleniowa, e-learning), 11 – zarządzanie produktywnością pracowników, 12 – zarządzanie wiedzą, 13 – zarządzanie sukcesją, 14 – publikowanie w wewnętrznej sieci (wewnętrzny komunikator) analiz, statystyk i raportów”.

Źródło: badania własne.

Z rezultatów przedstawionych na rycinie 2 wynika, że ankietowani pracownicy najczęściej wskazywali elektroniczne ewidencjonowanie czasu pracy, planowanie urlopów, ofertę szkoleniową i uczestniczenie w rozwoju zawodowym w formie e-learningu, a także opisy stanowisk pracy dostępne w e-formie (odpowiednio 50, 47, 45 i 42 wskazania). Wymienione przez respondentów działania umiejscowione są w obszarach planowania i doboru pracowników (wskazania 3, 5 i 13), oceniania ich efektywności pracy (wskazania 8 i 11) oraz rozwoju zawodowego i planowania karier (wskazania 10 i 12). Pozostałe z ukazanych na rycinie 2 działań można zaliczyć do personalnych czynności administracyjnych. W omawianej kwestii nie odnotowano istotnych różnic w odpowiedziach respondentów kategoryzowanych według przyjętych kryteriów.

Obszary zadaniowe zsz, w których zdaniem pracowników, podejmowane są innowacyjne działania, są zbieżne z najczęściej wymienianymi w literaturze przedmiotu (tab. 2).

Tabela 2. Obszary innowacyjnych praktyk zsz

Autor	Obszary zadaniowe zsz
Rogozińska-Pawelczyk, Wiktorowicz (2023, s. 11–29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskiwanie pracowników</li> <li>• rozwój pracowników</li> <li>• kształtowanie społecznych stosunków pracy (relacje i współpraca z przełożonymi i współpracownikami)</li> </ul>
Takeuchi i in. (2007, za: Arefin i in. 2015, s. 132)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsada kadrowa</li> <li>• szkolenie pracowników</li> <li>• ocenianie pracowników</li> <li>• motywowanie pracowników, w tym wynagrodzenie i elastyczny przydział pracy</li> </ul>
Unsworth, Parker (2003, s. 189)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekrutacja</li> <li>• selekcja</li> <li>• szkolenia</li> <li>• projektowanie pracy</li> </ul>
Boselie (2010, s. 53)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwości doskonalenia kompetencji</li> <li>• możliwości partycypacji</li> </ul>
Kehoe, Wright (2013, s. 368)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekrutacja i selekcja</li> <li>• rozwój</li> <li>• ocenianie</li> <li>• motywowanie</li> </ul>
Gadomska-Lila, Rogozińska-Pawelczyk (2022, s. 1–21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobór pracowników oparty na kryterium kreatywności</li> <li>• rozwój kompetencji</li> <li>• dzielenie się wiedzą</li> <li>• kształtowanie społecznych warunków pracy</li> </ul>
Agarwal i in. (2017, s. 409)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekrutacja i selekcja</li> <li>• wynagrodzenia i nagrody</li> <li>• rozwój kariery</li> <li>• zaangażowanie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przywołanej w tabeli.

Obszary zidentyfikowane w odpowiedziach respondentów (ryc. 2) oraz wymienione na podstawie studiów literatury (tab. 2) pokrywają się w zakresie doboru,

rozwoju zawodowego oraz oceniania pracowników. W pozostałych obszarach zadaniowych zsz ankietyowani pracownicy nie zauważają działań, które można byłoby nazwać innowacyjnymi. Natomiast w analizowanej literaturze wskazuje się na innowacyjne praktyki także w obszarze motywowania pracowników, w tym ich wynagradzania, oraz w zakresie kształtowania społecznych warunków pracy, m.in. poprzez wdrażanie i wzmacnianie kontraktów psychologicznych oraz stwarzanie możliwości partycypacji w podejmowaniu decyzji.

W końcowym pytaniu stawianym respondentom proszono ich o wskazanie działań w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, które wzmacniałyby ich proinnowacyjne nastawienia. Otrzymane odpowiedzi zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Działania sprzyjające proinnowacyjności pracowników

Lp.	Wyszczególnienie	Wskazania respondentów	
		Liczba	%
1	ustawiczny rozwój kompetencji pracowników	61	55,5
2	duża autonomia działania	29	26,4
3	możliwości pracy w zespole (tworzenia zespołów zadaniowych)	52	47,3
4	partycypacja w zarządzaniu	22	20,0
5	prawo do eksperymentowania	42	38,2
6	prawo do popełnienia błędu	65	59,1
7	otwartość komunikacyjna	57	51,8
8	nagradzanie finansowe i/lub pozafinansowe zachowań innowacyjnych	67	60,9
9	kultura organizacyjna (proinnowacyjne wartości i normy)	33	30,0
10	klimat organizacyjny (wspieranie innowacyjnych zachowań)	50	45,5
11	dostępność zasobów wiedzy	54	49,1
12	nastawienie na zmiany	60	54,6
13	wyznaczanie ambitnych celów	34	30,9
14	wsparcie zaangażowania ze strony bezpośredniego przełożonego	51	46,4
15	współpraca i partnerstwo	56	50,9
16	dzielenie się wiedzą	56	50,9
17	tolerowanie ryzyka	24	21,8
18	przywództwo bezpośredniego przełożonego	17	15,4
19	kreatywność (umiejętność generowania pomysłów)	81	73,6

Źródło: badania własne.

Ankietyowani pracownicy wskazują, że działaniami najsilniej mobilizującymi ich do innowacyjnej aktywności na rzecz organizacji, w których pracują, są: wzmacnianie umiejętności generowania pomysłów, finansowe i/lub pozafinansowe nagradzanie pracowników zgłaszających innowacyjne rozwiązania oraz akceptowanie prawa do popełnienia błędu przy opracowywaniu pomysłów innowacyjnych. Uważają, że najlepszym sposobem wzbudzania proinnowacyjnych działań pracowników byłoby realizowanie strategii rozwoju kapitału ludzkiego, w tym doskonalenie takich kompetencji, jak nastawienie na zmiany, umiejętności

komunikacyjne i współpracy oraz dostęp do zasobów wiedzy i umiejętność dzielenia się wiedzą. Niekorzystne jest jednak wskazanie na odległych pozycjach takich działań, jak budowanie i doskonalenie przywództwa przełożonych, zwiększanie autonomii pracowników, zapraszanie ich do podejmowania ważnych decyzji oraz kształtowanie proinnowacyjnego klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej. Teoria i praktyka gospodarowania kapitałem ludzkim ukazuje, że bez wyżej wymienionych działań trudno jest rozbudzać i wzmacniać proinnowacyjne zachowania pracowników.

## Podsumowanie

Teoretycy i praktycy gospodarki od lat podkreślają, że zdobywanie i utrzymywanie silnej pozycji na rynku wymaga wdrażania innowacyjnych rozwiązań we wszystkich obszarach i zasobach organizacyjnych. Rozwiązania te można zakupić na rynku lub opracować i wdrożyć we własnym zakresie. Zawsze jednak będą potrzebni kompetentni pracownicy.

W opracowaniach naukowych podkreśla się, że jedną z najistotniejszych kompetencji pracowników są ich proinnowacyjne nastawienia. Wzmacnianie takich nastawień zwiększa się wraz z innowacyjnością praktyk we wszystkich obszarach zadaniowych kierowania pracownikami. Stąd celem badań była identyfikacja innowacyjnych działań w realizacji funkcji personalnej. Cel ten osiągnięto. Postawiona hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał empiryczny ukazał, że nieco więcej niż 2/3 respondentów jest przekonanych, iż w organizacjach, w których pracują, stosowane są innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wynik ten można byłoby uznać za zadowalający, gdyby nie całkowicie odmienne opinie pozostałych ankietowanych. Ich zdaniem, działania dotyczące kierowania ludźmi nie mają charakteru systemowego i zazwyczaj są podejmowane wtedy, kiedy występuje konkretny problem. Ponadto twierdzą, że nie mają one charakteru innowacyjnego, lecz są tzw. „gaszeniem pożaru”.

Innowacyjne działania personalne podejmowane są w zakresie doboru, rozwoju zawodowego, oceniania pracowników, a także usprawniania personalnych czynności administracyjnych. Niestety nie stosuje się ich w tak istotnych dziedzinach, jak motywowanie pracowników oraz kształtowanie społecznego środowiska pracy. Ograniczone stosowanie innowacyjnych rozwiązań w kierowaniu pracownikami może zmniejszać ich proinnowacyjną aktywność. W zestawieniu ważności działań stymulujących proinnowacyjne nastawienia na odległych miejscach wskazano m.in. ograniczoną dostępność zasobów wiedzy i brak kultury dzielenia się wiedzą, niezadowalającą współpracę, niską tolerancję ryzyka oraz niezadowalające wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego. Stąd też rekomenduje się realizowanie w badanych organizacjach strategii rozwoju kapitału ludzkiego obejmującej innowacyjne działania we wszystkich obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi.

Ponadto w kontekście zidentyfikowanych niedomagań, w szczególności w zakresie rozwoju i motywowania pracowników, jak również pozytywnego wpływu innowacyjnego zżl na wzrost efektywności gospodarowania ukazanych w przeglądzie literatury, rekomenduje się wprowadzanie do praktyk personalnych następujących działań:

- budowanie kontraktów psychologicznych,
- zwiększanie partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji,
- umożliwianie wykorzystywania technologii do samodzielnego rozwoju zawodowego,
- planowanie sukcesji,
- zarządzanie niewykorzystanymi potencjalnymi zasobami pracy,
- budowanie proinnowacyjnego klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej,
- kształtowanie zachowań społecznie odpowiedzialnych i zrównoważonego rozwoju.

Wdrażanie wymienionych działań powinno być obowiązkiem nie tylko specjalistów personalnych, ale całej kadry kierowniczej zarządzającej organizacjami. Jest to też rekomendacja kierowana do instytucji edukacyjnych doskonalących zawodowo już pracujących oraz potencjalnych pracowników.

Do prezentowanych w artykule wyników badań oraz wnioskowania należy podejść z pewną ostrożnością wynikającą z przeprowadzenia badań tylko w 110 organizacjach, i to działających wyłącznie w jednym województwie. Jest to niewątpliwie ograniczenie, bowiem wyników nie można uogólniać i przenosić do podmiotów działających w innych województwach. Niemniej jednak autorka jest przekonana o poznawczych i użytecznych walorach przeprowadzonych badań, których rezultaty mogą wzbogacić wiedzę w przedmiocie badań.

### Konflikt interesów

Autorka deklaruje brak występowania konfliktu interesów. Oświadczają, że tekst artykułu jest w całości jej dziełem.

### Literatura / References

- Agarwal S., Chawla G., Singh R. 2017. Innovations in human resource practices: Measurement development and validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(4): 396–416. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0046>
- Agarwala T. 2003. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *Human Resource Management*, 14(2): 175–197. <https://doi.org/10.1080/0958519021000029072>
- Amarakoon U., Weerawardena J., Verreyne M.L. 2018. Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 29: 1736–1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Arefin M.S., Arif I., Raquib M. 2015. High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3): 132–140. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p132>

- Aslam M., Shafi I., Ahmed J., de Marin M.S.G., Flores E.S., Gutiérrez M.A.R., Ashraf I. 2023. Impact of Innovation-Oriented Human Resource on Small and Medium Enterprises' Performance. *Sustainability*, 15: 1–23. <https://doi.org/10.3390/su15076273>
- Azizi M.R., Atlasi R., Ziapour A., Abbas J., Naemi R. 2021. Corrigendum to “Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach”. *Heliyon*, 7(6): 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bator A. 2010. Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu technologii internetowej. [W:] R. Knosali (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 95–101.
- Boselie P. 2010. High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1): 42–58. <https://doi.org/10.1108/01437721011031685>
- Bos-Nehles A., Renkema M., Janssen M. 2017. HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7): 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Gadomska-Lila K., Rogozińska-Pawelczyk A. 2022. The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry. *Energies*, 15(255): 1–21. <https://doi.org/10.3390/en15010255>
- Gavdi Polska. 2023. (R)ewolucja w HR (<https://gavdi.pl/rewolucja-w-hr-pobierz-e-book/>).
- Grant A.M., Ashford S.J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(2): 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Heavey C., Simsek Z., Fox B.C. 2015. Managerial Social Networks and Ambidexterity of SMEs: The Moderating Role of a Proactive Commitment to Innovation. *Human Resource Management*, 54(6) (S1): 201–221. <https://doi.org/10.1002/hrm.21703>
- INFOR. 2021. Kadry i płace w chmurze – czy warto? ([https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/informatyzacja\\_hrm/5346552,Kadry-i-place-w-chmurze.html](https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/informatyzacja_hrm/5346552,Kadry-i-place-w-chmurze.html)).
- Jotaba M.N., Fernandes C.I., Gunkel M., Sascha Kraus S. 2022. Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25, 6: 1–18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Kabaciński M. 2022. Wyzwania w zakresie HR w 2022 roku. INFOR ([https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/informatyzacja\\_hrm/5398437,Wyzwania-HR-2022.html](https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/informatyzacja_hrm/5398437,Wyzwania-HR-2022.html)).
- Kehoe R.R., Wright P.M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2): 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kochmańska A. 2019. Innovative approach to the management of culturally diverse human resources in today's labour market. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 141: 173–182. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.141.13>
- Kossek E.E. 1989. The acceptance of human resources innovation by multiple constituencies. *Personnel Psychology*, 42: 263–281 (<https://static1.squarespace.com/static/5e7ffb5e01b2e061b5477998/t/64514e121a3dce6b555124ec/1683050003447/The%2Bacceptance%2Bof%2Bhuman%2Bresources%2Binnovation%2Bby%2Bmultiple%2Bconstituencies.%2BPersonnel%2B.pdf>).
- Koster F. 2019. Innovative HRM. A review of the literature. *Journal of Technology Management and Innovation*, 14(2): 97–106 (<https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v14n2/0718-2724-jotmi-14-02-97.pdf>).
- Koster F., Benda L. 2020. Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 12(3): 287–302. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0027>
- Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M. 2014. Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach. *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 1, 183: 115–129.
- Lazarova T. 2019. Innovations in Human Resources Management. *Journal of International Scientific Publications*, 13: 215–223 (<https://www.scientific-publications.net/en/issue/1000037/>).
- Lee H.W., Pak J., Kim S., Li L.Z. 2019. Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2): 819–846. <https://doi.org/10.1177/0149206316680029>
- Lenart-Gansinić R., Sypniewska B.A., Chen J. 2023. Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions. [W:] R. Lenart-Gansinić, B.A. Sypniewska, J. Chen (red.), *Weathering the Storm: Innovation-Driven Hu-*

- man Resource Management Practices. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2): 7–56. <https://doi.org/10.7341/20231921>
- Lewicka D., Rakowska A. 2016. Wpływ praktyk zrz na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 2(27): 102–115. <https://doi.org/10.15611/noz.2016.2.09>
- Lin C., Sanders K. 2017. HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2): 300–317. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12127>
- Maden C. 2015. Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. *Personnel Review*, 44: 720–738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Munawar S., Yousaf H.Q., Ahmed M., Rehman S. 2022. Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52: 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009>
- Myjak T. 2018. Innowacyjność i bariery innowacyjności w procesach personalnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 4: 51–60. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.1634>
- Natalicchio A., Petruzzelli A.M., Cardinali S., Savino T. 2018. Open innovation and the human resource dimension. *Management Decision*, 56, 6: 1271–1284. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0268>
- Nawrat D. 2013. Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy. [W:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14, 9: 157–174.
- OECD/Eurostat. 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Padzik-Wolos A. 2020. Innowacja pracownicza – rozważania o współczesnym kontekście. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 82: 243–260. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2020.082.15>
- Pufal-Struzik I. 2019. Kreatywność i skłonność do ryzyka u studentów – różnice płci. *Rocznik Lubuski*, 45, 1: 91–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.34768/rl.2019.v451.05>
- Riana I.G., Suparna G., Suwandana I.G.M., Kot S., Rajiani I. 2020. Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18, 1: 107–118. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
- Rocznik Statystyczny Województwa Warmińsko-Mazurskiego. 2023. Urząd Statystyczny w Olsztynie.
- Rogozińska-Pawelczyk A., Wiktorowicz J. 2023. Innowacyjne praktyki ZZL a proaktywność pracowników i menedżerów zatrudnionych w sektorze BSS. *HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 15(2): 11–29. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.5925>
- Sari D.K., Yudiarto A., Sinambela F.C. 2020. Work Engagement and Innovative Work Behavior: Meta-Analysis Study. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the International Conference on Psychological Studies*, 530: 359–366. <https://doi.org/102991/assehr.k.210423.053>
- Seeck H., Diehl M.R. 2017. A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of HRM*, 28, 6: 913–944. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Som A. 2008. Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7): 1278–1297. <https://doi.org/10.1080/09585190802110075>
- Stasiła-Sieradzka M. 2010. Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi – historia i dzień dzisiejszy. *Chowanna*, 2: 145–162 (<https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Chowanna/Chowanna-r2010-t2/Chowanna-r2010-t2-s145-162/Chowanna-r2010-t2-s145-162.pdf>).
- Stosik A., Leśniewska A. 2015. Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 3, 39: 183–196.
- Takeuchi R., Lepak D.P., Wang H., Takeuchi K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1069–1083. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>

Unsworth K.L., Parker S.K. 2003. Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. [W:] D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (red.), *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. John Wiley and Sons, s. 175–195 ([https://www.researchgate.net/profile/Stephanie-Payne-9/publication/228034041\\_Performance\\_Management\\_Practices\\_and\\_Motivation/links/5cfff506a6fdccd13093e3f6/Performance-Management-Practices-and-Motivation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stephanie-Payne-9/publication/228034041_Performance_Management_Practices_and_Motivation/links/5cfff506a6fdccd13093e3f6/Performance-Management-Practices-and-Motivation.pdf)).

## **Innovations in human resources management processes in enterprises of the Warmian-Masurian Voivodeship**

**Abstract:** Organizations, regardless of their division criteria, strive to achieve a competitive position on the market in which they operate. For this purpose, they use various strategies aimed at optimal use of their resources. Management theorists and practitioners emphasize that the success of any organization depends primarily on the quality of competences of employees who are able to respond to new challenges resulting from ongoing changes, including: in the implementation of the latest technologies. In this context, there is a question about innovative activities in the field of human resources management (HRM), which should result in an increase in the competitiveness of a given entity. Hence, the aim of the research was to identify innovative activities in HRM task areas. The research was conducted in 110 organizations operating in the Warmian-Masurian Voivodeship. The research used the diagnostic survey method and descriptive statistics. Based on the results obtained, it can be concluded that the innovation of personnel processes is carried out mainly in the field of recruitment and selection of employees, their professional development and evaluation, as well as in the scope of streamlining personal administrative activities. Limited use of innovative solutions in all task areas of personnel functions is unfavorable because it may reduce the pro-innovation activity of employees.

**Key words:** innovations, task areas, human resources management, Warmian-Masurian Voivodeship