

*Teresa Myjak\**

## CZYNNIKI INNOWACYJNOŚCI W PROCESACH PERSONALNYCH NA PODSTAWIE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

**S t r e s z c z e n i e:** Publikacja przedstawia czynniki innowacyjności w procesach personalnych w kontekście przeprowadzonych badań własnych. Struktura artykułu zawiera część teoretyczną opracowaną na podstawie wyselekcjonowanej literatury przedmiotu, zaś część empiryczna prezentuje wyniki badań empirycznych zrealizowanych w 2017 roku przy zastosowaniu kwestionariusza ankiety. Wyniki tych badań dowiodły, iż na innowacyjność w procesach personalnych wpływ mają „miękkie” i „twarde” czynniki zlokalizowane wewnątrz organizacji oraz cechy i postawy pracowników służb personalnych wobec innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w procesy personalne.

Słowa kluczowe: innowacyjność, procesy personalne, postawy pracowników.

Klasyfikacja YEL: L26, 031

### WSTĘP

Organizacje, które kreują, pozyskują i absorbują innowacyjne rozwiązania w procesach personalnych, są organizacjami, które osiągają znaczne sukcesy na rynku. Innowacyjność organizacji uzależniona jest od zasobów wiedzy posiadanych przez indywidualnych pracowników, zespoły pracownicze i całą organizację jako system. Innowacyjność można rozumieć szeroko, ponieważ dotyczy wszystkich aspektów funkcjonowania firmy. Natomiast innowacyjność w procesach personalnych jest tutaj rozumiana specyficznie: przejawia się ona w stosowaniu udoskonalonych lub zupełnie nowych rozwiązań, sposobów

---

\* Adres do korespondencji: Teresa Myjak, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz, e-mail: myjakt@wp.pl

postępowania, instrumentów w obszarze polityki personalnej, wpływając na realizowane procesy personalne w organizacji. Na innowacyjność w procesach personalnych organizacji oddziałują zarówno czynniki „twarde”, takie jak: wprowadzane innowacje, wizja, misja, strategia czy struktura organizacyjna oraz czynniki „miękkie”, wśród których należy wymienić: pracę zespołową, rozwój organizacji czy kwalifikacje/kompetencje pracowników.

We współczesnych organizacjach realizowanych jest wiele różnych procesów. Proces traktować można jako „dynamiczny obiekt, wokół którego buduje się system relacji wewnątrzorganizacyjnych” (Grajewski, 2016, s. 53). Problemy, na jakie natrafiają współczesne przedsiębiorstwa, dotyczą zatem procesów, a nie zadań. Klienta nie interesuje bowiem, jakie zadania wykonuje dostawca procesu, lecz jaki jest efekt jego działań, mierzony wartością jaką otrzymuje w wyniku realizacji procesu (Grajewski, 2016). Pracownicy realizujący wyznaczone zadania w procesach powinni posiadać niezbędne kompetencje, które pozwolą im na wykonywanie pracy na oczekiwanym poziomie (Potoczek, 2016). Od pracowników zależą skuteczność i efektywność a także jakość procesów w organizacji (Nowosielski, 2011). Wszystkie te aspekty wpływają bezpośrednio lub pośrednio na sukces organizacji.

Celem publikacji jest zaprezentowanie czynników innowacyjności w procesach personalnych realizowanych w organizacji. W związku z tak sformułowanym celem zwrócono uwagę na innowacyjność w organizacji oraz postawy pracowników, które mają wpływ na innowacyjność. W dalszej części opracowania zaprezentowano wyniki badań własnych związanych z omawianą problematyką.

## 1. POSTAWY PRACOWNIKÓW A INNOWACYJNOŚĆ

Pracownicy firmy, a w szczególności pracownicy kreatywni są dla wielu organizacji jednym z najcenniejszych zasobów, ponieważ dzięki nim jest możliwy rozwój oraz wzrost poziomu innowacyjności organizacji (Motyka, 2014). Podmiot innowacyjności, którym zawsze jest pracownik, stanowi „filar niezbędny, najpierw do wzniesienia innowacyjności na określony poziom, a następnie do utrzymania tego poziomu, uaktywniania się dynamizmu innowacyjnego w sposób samoistny, stosownie do ujawniających się wyzwań. Jego wewnętrzny potencjał innowacyjny jest więc niezbędny do uruchomienia wszelkich innych zasobów w celach innowacyjnych” (Bał-Woźniak, 2012, s. 80). Pracownik w organizacji jest więc podmiotem różnorodnych działań, a jego zachowanie „wielomotywacyjne” wynikające z różnorodności jego potrzeb (Żarczyńska-Dobiesz, 2008), pobudzające go do wysiłku, aby nadążać z pracą i wykonać ją (Tracy, 2014). Jeżeli jednak społeczne środowisko pracy

jest dla pracownika toksyczne, wówczas traci motywację oraz pozytywne nastawienie do pracy w organizacji (Penc, 2011).

W kontekście powyższych stwierdzeń należy odnieść się do postaw które często określa się jako przychylnie bądź nieprzychylnie ustosunkowanie się człowieka do określonych przedmiotów, ludzi, sytuacji, zdarzeń lub reagowanie na te czynniki w określony sposób (Korczyński, 2011). Postawy nie są działaniem wyuczonym, lecz pewną osobową formą zachowania się pracownika w konkretnym stosunku pracy (Strużycki i Bojewska, 2008), które kształtują się w wyniku identyfikacji pracownika z organizacją (Bańka, 2011), wpływają na zachowania pracownika w organizacji (Wachowiak, 2008) i zależą od wielu czynników (Gembalska-Kwiecień, 2017). Zwращanie uwagi na preferowane postawy w organizacji ma duże znaczenie przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian w organizacji (Łukasik, Brendzel-Skowera i Puto, 2016), gdyż zmieniająca się organizacja wywołuje zmiany postaw pracowników (Juchnowicz, 2010). Umiejętność dostosowania się do zmian jest cechą ważną, a zaangażowanie pracownika w zmianę jest siłą pobudzającą go do podjęcia niezbędnych działań dla skutecznego wdrożenia zmiany (Herscovitch i Meyer, 2002). Zatem podczas wprowadzania zmian, dzięki innowacyjności pracowników, możliwe jest powstanie nowych pomysłów usprawniających funkcjonowanie organizacji (Gruda, 2003). Innowacyjność jest bowiem zdolnością do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania znaczących zmian w przedsiębiorstwie oraz działaniem w sposób, który wykorzystuje tę zdolność (Hilami, Ramayah, Mustapha i Pawanchik, 2010). Innowacyjność powinna być główną siłą kreatywną każdej organizacji wpisaną na trwałe w jej kulturę organizacyjną i system zarządzania (Pomykański, 2009). Działalność innowacyjna powoduje wprowadzanie korzystniejszych rozwiązań oraz implementację usprawnień w przedsiębiorstwie (Kaczmarek-Krawczak, 2015). Powszechnie przyjmuje się, że innowacyjne jest przedsiębiorstwo, które w trzyletnim okresie wprowadziło co najmniej jedną innowację (Baruk, 2017). Warto również dodać, że przedsiębiorstwa, które wspierają tworzenie innowacyjnych rozwiązań, wykorzystują różne metody kreatywnego rozwiązywania pojawiających się problemów, aktywizujących pracowników do pracy (Knosala, Wasilewska i Boratyńska-Sala, 2018). Mają też na względzie fakt, że wdrażanie innowacji w dużym stopniu uzależnione jest od cech pracowników ujawniających się w procesie rozwiązywania problemów w codziennej pracy (Pietroń-Pyszczek i Piwowar-Sulej, 2013). A. Francik (2003) zaznacza, że pracownicy wykażą się aktywnością, jeśli uwierzą, że kierownictwo przestrzega poniższych zasad:

- ludzie są najważniejszym zasobem i należy powodować, by ten zasób stał się cenniejszy przez wyzwolenie jego aktywności, są pomysłowi, jeśli tylko uzyskają pomoc w wyzwoleniu pokładów kreatywności,

- w organizacji jest miejsce na indywidualizm i aktywność, każdy pracownik może być źródłem pomysłów,
- procesowi doskonalenia i uczenia się podlegają wszyscy poprzez próby i błędy, a pracownicy mają prawo do błędów,
- nie należy karać pracowników za podejmowanie ryzykownych działań, gdyż niepewność i obawa przed konsekwencjami nieudanych prób może sparaliżować aktywność,
- należy chwalić sukcesy, nie krytykować porażek, podejmować zadania ryzykowne, być otwartymi na okazje, a nawet stale ich poszukiwać.

## 2. METODYCZNE ASPEKTY PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Obszarem przeprowadzonych badań było rozpoznanie innowacyjności w procesach personalnych w badanych podmiotach. Opracowano w tym celu narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety, który zawierał pytania zamknięte, z opcją do wyboru przez respondentów, jak i otwarte. Organizacje biorące udział w badaniu (łącznie 20) były zróżnicowane pod względem: wielkości zatrudnienia, gałęzi, rodzaju i zasięgu prowadzonej działalności. Jeżeli chodzi o wielkość zatrudnienia, w badanych organizacjach kształtowała się następująco: 55% respondentów deklarowało zatrudnienie na poziomie do 250 osób. Powyżej 250 do 1000 osób zaangażowanych zostało do pracy w organizacjach, które stanowiły 10% ogółu badanych. Kolejny przedział stanowiły organizacje, w których liczba zatrudnienia mieściła się w przedziale powyżej 1000 do 5000 osób (20%), zaś powyżej 5000 osób zatrudniało 15% badanych organizacji. Biorąc pod uwagę gałąź działania badanych organizacji zaobserwowano, iż budownictwo reprezentowało 25% respondentów, przemysł – 25%, a usługi (np. edukacja, bankowość, służba zdrowia) – 20%. W dalszej kolejności znajdowały się organizacje funkcjonujące w „branży” energetycznej (10%) oraz spożywczej (5%). Inne „branże”, oprócz wyżej wymienionych, to (w każdym przypadku po 5% wskazań): wsparcie rozwoju biznesu, oczyszczanie miasta, transport, a także zaopatrzenie w wodę. Kluczowym rodzajem działalności organizacji okazały się: usługi (40%), produkcja (35%) oraz działalność mieszana (20%). Działalnością handlową trudniło się 5% badanych podmiotów. Warto dodać, iż zasięg działania organizacji obejmował zarówno rynek krajowy (35%), jak i międzynarodowy (65%) – na rynku międzynarodowym działała więc większa liczba organizacji biorących udział w procesie badawczym. W tabeli 1 zestawiono charakterystyki badanych podmiotów, zgodnie z wypowiedziami respondentów.

Tabela 1. Charakterystyki badanych organizacji w odczuciu respondentów (w %)

Charakterystyki organizacji w odczuciu ankietowanych	Procent
wykorzystywanie doświadczenia pracowników do kreowania nowej wiedzy/nowych rozwiązań praktycznych	75
dostrzeganie znaczenia pracowników w osiąganiu sukcesów organizacyjnych	70
posiadanie zdolności dostosowania się do zmian	65
posiadanie umiejętności ciągłego uczenia się i dzielenia się wiedzą	55
posiadanie zdolności pozyskiwania wiedzy (jej wzbogacania, zastosowania)	55
zachęcanie pracowników do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, akceptując ich błędy	50
posiadanie zdolności „przekucia” wiedzy na innowacje	40
charakteryzowanie się wysokim poziomem innowacji	30

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Ankietowani zajmowali stanowiska „decyzyjne” w badanych organizacjach, a mianowicie:

- prezes (25%)
- dyrektor HR (20%)
- HR manager (15%)
- kadrowiec (15%)
- kierownik, kierownik liniowy (10%)
- specjalista ds. personalnych (5%)
- członek zarządu (5%)
- inne (5%).

### 3. CZYNNIKI INNOWACYJNOŚCI W PROCESACH PERSONALNYCH – WYNIKI BADAŃ

Jedno z pytań skierowanych do ankietowanych zostało sformułowane następująco: które czynniki Pana(i) zdaniem mają, a które nie mają wpływu na innowacyjność w procesach personalnych w Pana(i) organizacji? Respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź na tak postawione pytanie wybierając opcję „tak” lub „nie” (tabela 2).

Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że wśród czynników „twardych” największe znaczenie przypisano wdrażaniu innowacji w organizacji (85%), co w obecnych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji jest pozytywnym symptomem. Strategia i wizja organizacji okazały się istotnymi czynnikami w przekonaniu ponad 2/3 respondentów, natomiast misja i struktura organizacyjna zostały wskazane jako wywierające wpływ na innowacyjność przez blisko 2/3 badanych. W odniesieniu do czynników „miękkich” szczególne miejsce zajmowała praca zespołowa i rozwój organizacji. Te dwa czynniki

zostały uplasowane najwyżej (85%) wśród pozostałych.

Tabela 2. Czynniki innowacyjności w procesach personalnych (w %)

<b>Czynniki twarde</b>	<b>tak</b>	<b>nie</b>	<b>Czynniki miękkie</b>	<b>tak</b>	<b>nie</b>
wprowadzane innowacje w organizacji	85	5	praca zespołowa	85	10
strategia organizacyjna	70	15	rozwój organizacji	85	5
wizja organizacji	70	10	kwalifikacje/kompetencje pracowników	75	15
misja organizacji	60	25	konkurencyjność organizacji	50	25
struktura organizacyjna	60	20	Dominujący styl zarządzania	40	45

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Kwalifikacje i kompetencje pracowników zostały umiejscowione niżej (wskazanie przez blisko  $\frac{3}{4}$  respondentów). Dokładnie co drugi ankietowany wskazał konkurencyjność organizacji, a na pięciu badanych dwóch uznało dominujący styl zarządzania za czynnik wpływający na innowacyjność w procesach personalnych.

Kolejne pytanie adresowane do ankietowanych miało na celu zbadanie, jakie są postawy pracowników służb personalnych wobec innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w procesy personalne organizacji. Ankietowani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, stąd wyniki zawarte w tabeli 3 nie sumują się do 100%.

Tabela 3. Postawy pracowników służb personalnych (w %)

<b>Obiekt postaw pracowników wobec:</b>	<b>Postawy pozytywne</b>	<b>Postawy negatywne</b>
Podnoszenia kwalifikacji/kompetencji zawodowych	90	0
dążenia do rozwoju	75	5
realizacji potrzeb pracowników	70	20
klimatu sprzyjającego innowacyjności	60	20
wprowadzania zmian	55	25
osobistego zaangażowania w zmianę	50	30

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Zestawienie danych zawarte w tabeli 3 pokazuje, że dużą uwagę w badanych organizacjach przywiązywano do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Takie stanowisko zajęło dziewięciu na dziesięciu respondentów. Blisko  $\frac{3}{4}$  ankietowanych wskazało na inną kwestię – dążenie do rozwoju, a ponad  $\frac{2}{3}$  badanych – realizację potrzeb pracowników. Ponad połowa respondentów opowiedziała się za wprowadzaniem zmian (55%). Dokładnie co drugi badany wskazał opcję: osobiste zaangażowanie w zmiany. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w przypadku opcji: podnoszenie kwalifikacji/kompetencji zawodowych

nie odnotowano żadnych negatywnych postaw w badanych organizacjach.

Kolejne pytanie sformułowano następująco: jaka jest najczęstsza reakcja pracowników służb personalnych w Pana(i) organizacji na wprowadzane innowacje w procesach personalnych. Uzyskane wyniki badań pokazały, iż postawa akceptująca jest najczęściej występująca (co drugi badany to potwierdził), a neutralna (15%) jest kolejną. Niemal co trzeci respondent wskazał odpowiedź „trudno powiedzieć”, a 5% badanych nie wyraziło wcale zdania w tej kwestii. Pozytywne jest jednak to, iż w żadnej badanej organizacji, zgodnie z odpowiedziami respondentów, nie występowała postawa odrzucająca wobec wprowadzanych innowacji w procesach personalnych.

Następne pytanie diagnozowało cechy pracowników służb personalnych, które mogą, zdaniem ankietowanych, sprzyjać innowacyjności w realizowanych procesach personalnych w organizacji. W przypadku tego pytania również była możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi, dlatego wyniki zamieszczone w tabeli 4 nie sumują się do 100%.

Tabela 4. Cechy pracowników służb personalnych sprzyjające innowacyjności w procesach personalnych (w %)

Cechy pracowników służb personalnych	Procent
kreatywność	85
zaangażowanie w pracę	80
podejmowanie inicjatywy	75
otwartość na zmiany	70
ciągły rozwój	55
profesjonalizm	45
posiadanie wysokich kwalifikacji/kompetencji	40
nastawienie innowacyjne	40

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 4 zestawiono odpowiedzi respondentów na nurtujące autorkę pytanie dotyczące cech pracowników korzystnych dla innowacyjności w procesach personalnych. Na pierwszym miejscu, co nie powinno zastanawiać, umieszczono kreatywność (85%). Innymi cechami, wskazanymi przez badanych były też: zaangażowanie w swoją pracę (cztery osoby z pięciu badanych tak uznały), podejmowanie różnych inicjatyw (blisko  $\frac{3}{4}$  wskazań) oraz otwartość na zmiany (ponad  $\frac{2}{3}$  badanych tak stwierdziło). Nieco ponad połowa wskazała: permanentny rozwój, a mniej niż połowa – profesjonalizm. Natomiast na pięciu badanych dwie osoby uznały posiadanie wysokich kwalifikacji i/lub kompetencji oraz nastawienie innowacyjne jako cechy pozytywne w odniesieniu do innowacyjności procesów personalnych.

Istotne z punktu widzenia poruszanej problematyki wydało się autorce pytanie skierowane do respondentów: czy w Pana(i) organizacji w ubiegłym

roku (poprzedzającym badanie) wprowadzono innowacyjne rozwiązania w realizowanych procesach personalnych? Odpowiedzi „tak” udzieliło 30% badanych, a „nie” – 65%, natomiast 5% respondentów nie zajęło stanowiska w tej kwestii. Ci respondenci, których organizacje wprowadziły innowacyjne rozwiązania, zostali poproszeni o wskazanie, w jakiej skali wprowadzono innowacyjne rozwiązania w realizowanych procesach personalnych? Okazało się, iż 25% podmiotów wprowadziło innowacje w skali całej organizacji, a 5% – w skali stanowiska/działu.

## WNIOSKI

Innowacyjność w odniesieniu do procesów personalnych realizowanych w organizacji jest istotnym wyznacznikiem jej sukcesu na rynku. Dużą rolę odgrywają w tym obszarze pracownicy służb personalnych, a ściślej rzecz ujmując – ich postawy wobec innowacyjnych rozwiązań, które są wdrażane w codzienną praktykę organizacji opartych na wiedzy. Także cechy, jakimi odznaczają się pracownicy mają duże znaczenie w omawianym obszarze, czego dowiedziono w niniejszej publikacji. Udowodniono także, że czynniki tkwiące wewnątrz organizacji, które określa się umownie jako „twarde” i „miękkie” w istotnym stopniu wpływają na innowacyjność w procesach personalnych, pomagając organizacji w osiągnięciu sukcesów na tej płaszczyźnie.

## LITERATURA

- Bal-Woźniak, T. (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bańka, W. (2011). *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Baruk, J. (2017). *Powszechność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w państwach członkowskich UE*, „Problemy Jakości”, nr 1, 2-8.
- Francik, A. (2003). *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Gembalska-Kwicień, A. (2017). *Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*. Wybrane zagadnienia, Politechnika Śląska, Gliwice.
- Grajewski, P. (2016). *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gruda, J. (2003). *Istota zmian w firmie i warunki ich skutecznego wprowadzania*. [w:] Lisiecki M. (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Katolicki Uniwersytet Lubelski. Lublin.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P. (2002). *Commitment to organizational change: extension of a three-component model*. *Jurnal of Applied Psychology*, no 87(3), 474-487.
- Hilami, M.F., Ramayah, T., Mustapha, Y., Pawanchik S. (2010). *Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs*. “European Journal of Social Science”, vol. 16, no. 4, 557-568.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



- Kaczmarek J., Szymła W. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Knosala, R., Wasilewska, B., Boratyńska-Sala, A. (2018). *Tworzenie innowacyjnych rozwiązań*. [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Tom I, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Korczyński, S. (2011). *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Łukasik, K., Brendzel-Skowera, K., Puto, A. (2016). *Kultura innowacyjna organizacji*. [w:] Kaczmarek J., Litwa P. (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Motyka, S. (2014). *Model kreowania systemu innowacji w przedsiębiorstwie*. [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Tom I, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Nowosielski, S. (2011). *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*. [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*. Prace Naukowe nr 223, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 298-309.
- Penc, J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pietroń-Pyszczek, A., Piwowar-Sulej, K. (2013). *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
- Pomykański, A. (2009). *Innowacyjność organizacji*, [w:] Pomykański A. (red.), *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Potoczek, N. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strużycki, M., Bojewska, B. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Tracy, B. (2014). *Motywowanie*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Wachowiak, P. (2008). *Motywowanie pracowników*. [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. (2008). *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

## INNOVATION FACTORS IN PERSONNEL PROCESSES BASED ON THE CONDUCTED RESEARCH

**Abstract:** The publication presents innovation factors in personnel processes in the context of own research. The structure of the article contains the theoretical part developed on the basis of selected literature on the subject, while the empirical part presents the results of empirical research carried out in 2017 by the use a questionnaire. The results of this research have proved that the innovation in personnel processes is influenced by “soft” and “hard” factors located within the organization as well as features and attitudes of workers of personnel services towards innovative solutions introduced in personnel processes.

**Keywords:** Innovation, personnel processes, employees' attitudes.

