

ZNACZENIE INNOWACYJNOŚCI W PROCESACH PERSONALNYCH ORGANIZACJI

Teresa MYJAK

Streszczenie: Artykuł obejmuje problematykę innowacyjności w odniesieniu do realizowanych procesów personalnych w organizacji. Przedstawia rolę HR biznes partnera, który należy do służb personalnych i którego pozycja w strukturach organizacji w ostatnich latach zaczęła znacząco wzrastać. W opracowaniu zamieszczono wyniki wstępnych badań własnych, które autorka zrealizowała w 2017 roku w przedsiębiorstwach o różnej wielkości i zasięgu działania.

Słowa kluczowe: innowacyjność, procesy personalne, HR biznes partner, służby personalne

1. Wprowadzenie

Innowacyjność jest zagadnieniem różnie postrzeganym w literaturze przedmiotu zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki. Generalnie większość definicji sprowadza się do wskazania, że innowacyjność oznacza wdrożenie nowego lub udoskonalonego produktu, usługi, nowej metody organizacyjnej czy procesu. Współcześnie istnieje i nadal powstaje wiele publikacji i opracowań naukowych na temat innowacyjności, co jest następstwem przypisywania ogromnego znaczenia tej problematyki dla organizacji i zatrudnionych w niej ludzi.

Podkreśla się, że innowacyjność polega na odpowiednim wykorzystaniu możliwości i skupieniu uwagi na przyszłych sukcesach [1]. Aby przedsiębiorstwo mogło osiągać sukcesy, niezbędni są ludzie, którzy będą proponować nowe rozwiązania i wdrażać je w realizowane procesy, m.in. w procesy personalne. Podnosi się kwestię, że procesy personalne wymagają z jednej strony odpowiedniego zdefiniowania ról jego użytkowników i właściciela procesu (w organizacjach często obowiązywała zasada przyporządkowywania procesów personalnych do działów HR, zaś rolę właściciela procesów personalnych powierzano menedżerom HR). Z drugiej strony realizacja, a w razie potrzeby doskonalenie procesów, wymaga pracy zespołowej, gdyż proces jest najczęściej realizowany przy współudziale większej liczby osób. Dlatego też pracę w zespole zalicza się do kluczowych umiejętności pracowników, ponieważ taki zespół jest odpowiedzialny za proces [2].

Procesy, niezależnie od świadomości ich istnienia w firmie, funkcjonują w każdej organizacji. Można je postrzegać jako największą jednostkę wykonywanej pracy w organizacji, której składowymi są poszczególne podprocesy, a następnie operacje (działania) i kolejne czynności. Na każdym etapie procesu są zużywane zasoby i jest dodawana wartość do powstającej usługi czy produktu [3]. Dlatego też każda organizacja we własnym zakresie organizuje struktury HR, co jest uzależnione od wizji i strategii, wielkości organizacji, specyfiki działania czy kultury organizacyjnej [4].

W literaturze przedmiotu szczególnie dużą rangę przypisuje się HR biznes partnerom, których zalicza się do służb personalnych, oddziałujących na kształtowanie relacji interpersonalnych wewnątrz organizacji. Należy zaznaczyć, iż przez służbę personalną,

rozumie się zespół pracowników zatrudnionych w różnych komórkach organizacyjnych, na rozmaitych szczeblach i stanowiskach, wykonujących tożsame lub zbliżone zadania pod jednym nadzorem metodycznym szefa służby [5]. Dlatego też sam HR biznes partner powinien być jak najlepiej przygotowany do takiego dwustronnego układu w organizacji [6]. Specjalista HR, który chce być partnerem biznesowym, musi dobrze znać narzędzia HRM i rozumieć ich działanie [7], a ponadto dążyć do tego by narzędzia z obszaru HRM były chętnie stosowane do rozwiązań pomagającym menedżerom zarządzać [8].

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia innowacyjności w realizowanych procesach personalnych, na które w dużej mierze wpływ mają pracownicy służb personalnych w poszczególnych organizacjach. W związku z powyższym zaprezentowano problematykę innowacyjności w organizacji oraz rolę HR biznes partnera jako pracownika służb personalnych w przedsiębiorstwie. Końcowa część publikacji zawiera wyniki badań wstępnych obejmujących kwestie innowacyjności w procesach personalnych na przykładzie badanych podmiotów gospodarczych działających w sektorze rynkowym.

2. Innowacyjność w organizacji

Innowacyjność traktowana jest jako złożone i skomplikowane zjawisko społeczno-ekonomiczne [9] i jednocześnie jako atrybut przedsiębiorstwa wraz z jego zdolnością do wprowadzania innowacji, którą można zmierzyć i ocenić [10]. W opinii P. Niedzielskiego innowacyjność jest „cechą podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowaniu działań w tym kierunku; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach” [11].

Ustalając poziom innowacyjności konkretnej organizacji, można prześledzić warunki, w jakich przebiegają procesy w organizacjach o różnej innowacyjności [12]. Zdaniem J. Korkosz-Gębskiej odpowiednio zarządzane przedsiębiorstwo, o ile rozumie znaczenie tworzenia innowacyjnych rozwiązań, stosownie ukierunkowuje swoich pracowników i motywuje ich do twórczego myślenia oraz tworzenia nowatorskich pomysłów, wychodzących naprzeciw zwiększającym się oczekiwaniom klientów [13]. Dlatego też innowacyjność jest istotna nie tylko na poziomie mikro - poszczególnych przedsiębiorstw, ale i na poziomie makro, gdzie staje się także coraz ważniejszym źródłem wzrostu gospodarki narodowej [14]. Innowacyjność zawsze była kluczem do sukcesu w biznesie oraz do bogactwa [15], a obecnie innowacyjność jest także odpowiedzią na niedoskonałości rynku [16].

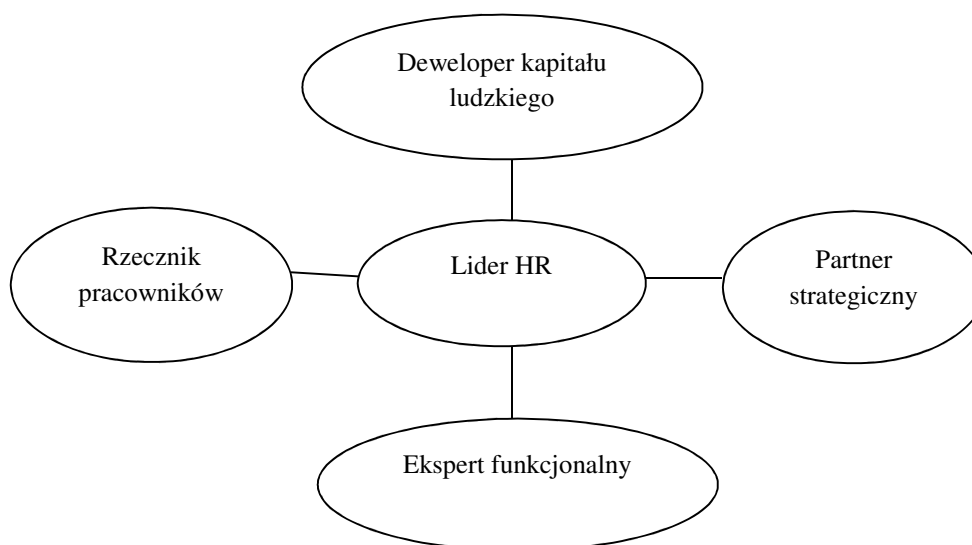
Innowacyjności organizacji sprzyja prostota struktury organizacyjnej, toteż upraszczanie rozwiązania strukturalnego jest ze wszech miar pożądane [17]. Innowacyjność w przedsiębiorstwie wiąże się z umiejętnością działania w sytuacjach niestandardowych, nietypowych i niepowtarzalnych, gdzie bardzo ceniona jest zdolność do przekształcania celów, metod i form organizacyjnych działalności. Nie bez znaczenia jest także motywacja wewnętrzna pracowników zwłaszcza, jeśli praca cechuje się wysokim stopniem trudności, złożoności i ważności, a pracownicy mają szerokie uprawnienia w podejmowaniu decyzji [18]. Organizacje nie powinny zatem powielać tych samych rozwiązań, lecz systematycznie wdrażać nowe i twórcze przedsięwzięcia, odpowiadając na wyzwania zewnętrznego otoczenia [19].

Jak wynika z raportu „3M Innowacyjny Polak 2014” Polacy dostrzegają ogromną wartość rozwiązań innowacyjnych w swojej firmie, twierdząc, że ułatwiają one wykonanie

pracy i podnoszą jej jakość, dzięki czemu czują się też bezpieczniej. Ponadto niemal 2/3 Polaków uważa, że jesteśmy narodem innowacyjnym i posiadamy warunki sprzyjające rozwojowi innowacyjności. Potencjał innowacyjności respondenci dostrzegają głównie w ludziach (tak wynika z badania przeprowadzonego przez TNS Polska na zlecenie firmy 3M w ramach kampanii „Łączą nas innowacje”) [20].

3. Rola HR biznes partnera jako pracownika służb personalnych w organizacji

D. Ulrich, twórca koncepcji HR biznes partneringu, w latach 90. zdefiniował rolę HR biznes partnera określając go jako osobę współpracującą z menedżerami poszczególnych jednostek biznesowych, projektującą i wdrażającą procesy oraz rozwiązania dotyczące zarządzania ludźmi w taki sposób, aby wspomagały realizację strategicznych celów organizacji. HR biznes partner jest więc zarówno strategiem, mentorem pracowników, administratorem i „strażakiem”, czyli osobą potrafiącą szybko zareagować na nieprzewidziane sytuacje [21]. Wspomniany autor wyszczególnił 29 ról, jakie HR – owiec spełnia w organizacji. Na rysunku 1 zaprezentowano schematyczne ujęcie pięciu ról specjalistów HR.



Rys. 1 Podsumowanie ról specjalistów HR
Źródło: [1]

Role w organizacji sprowadzają się do tego, co konkretna osoba ma zrobić dla organizacji. Jeżeli chodzi o HR-owców, mają oni wiele obowiązków, gdyż muszą: mieć wiedzę z rozmaitych dziedzin, stale podnosić swoje kwalifikacje i rozwijać kompetencje, reagować na zmiany i dynamiczny rynek, dostarczać narzędzi i rozwiązań dla pracowników i kadry menedżerskiej oraz być partnerem dla jednostek biznesowych [22]. W ostatnich latach można zauważyć dynamiczny wzrost zakresu obowiązków pracowników działów HR oraz liczby stanowisk. Jak pokazuje serwis www.salary.com, na świecie wyróżnia się już prawie 200 stanowisk HR, w Polsce jest ich około 30 [23].

Do podstawowych zadań HR biznes partnera, w odczuciu K. Meysztowicz, należy [24]:

- pozyskiwanie informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji oraz budowanie jej zewnętrznego i wewnętrznego wizerunku,
- kreowanie kultury organizacyjnej odzwierciedlającej wartości oferowane przez firmę jej docelowym klientom,
- budowanie sprawnych kanałów informacyjnych pomiędzy jednostkami biznesowymi a działem HR,
- budowanie i wdrażanie modelu przywództwa odzwierciedlającego strategiczne cele oraz wartości firmy,
- wspieranie menedżerów w zarządzaniu talentami i dążenie do posiadania w firmie wysoko wykwalifikowanych kadr.

W kontekście przedstawionych powyżej obowiązków i zadań HR biznes partnerów można stwierdzić, że specjaliści, menedżerowie czy dyrektorzy HR z osób odpowiedzialnych za rekrutację i system wynagrodzeń, stają się doradcami, inicjatorami i agentami zmian w organizacji, strategami i konsultantami, których zadaniem jest wykorzystanie kapitału ludzkiego w sposób efektywny [25]. Jak zauważa G. Filipowicz, istotną kwestią jest wdrożenie rzeczywistej roli HR biznes partnera w organizacji, która wymaga [26]:

- dobrego i gruntownego przygotowania, szczególnie w zakresie kompetencji związanych z biznesem i zdolnością do budowania partnerskich relacji,
- budowania partnerskiej pozycji z zarządem, a najprostszą drogą do tego celu jest zrozumienie perspektywy biznesowej partnerów w organizacji oraz zaangażowanie w jej realizację,
- przyjęcia założenia, że ostatecznym sprawdzianem skuteczności HR biznes partnera jest wymierne przyczynianie się do osiągnięcia celów ważnych dla organizacji.

4. Metodyczne aspekty badań wstępnych

Celem badań wstępnych było rozpoznanie czynników wpływających na innowacyjność w realizowanych procesach personalnych w firmach. Badania przeprowadzono w roku 2017. Dobór próby badawczej był celowy. Kwestionariusz ankiety skierowano bowiem do osób mających wiedzę z zakresu zasobów ludzkich i zajmujących się sprawami personalnymi w organizacji, tj. dyrektorów personalnych, menedżerów personalnych itp. Przedsiębiorstwa, w których pracowali respondenci charakteryzowały się – zgodnie z ich odpowiedziami – m.in.:

- wysokim poziomem innowacji,
- zdolnością pozyskiwania wiedzy (jej wzbogacania, zastosowania),
- zdolnością „przekucia” wiedzy na innowacje,
- zdolnością dostosowania się do zmian,
- dostrzeganiem znaczenia pracowników w osiągnięciu sukcesów organizacyjnych,
- umiejętnością ciągłego uczenia się i dzielenia się wiedzą,
- wykorzystywaniem doświadczeń pracowników do kreowania nowej wiedzy/nowych rozwiązań praktycznych,
- zachęcaniem pracowników do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka.

W sumie w badaniu wzięło udział 20 kompetentnych przedstawicieli przedsiębiorstw (z każdego przedsiębiorstwa jedna osoba udzielała odpowiedzi), zlokalizowanych na terenie Polski. W badaniu wzięły udział organizacje zróżnicowane pod względem wielkości

zatrudnienia, czyli zatrudniające: do 250 osób, następnie powyżej 250 do 1000, w dalszej kolejności – zatrudniające powyżej 1000 do 5000, a nawet przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 5000 osób. Badane podmioty gospodarcze działały w różnych sekcjach gospodarki (m.in. budowlana, energetyczna, przemysłowa czy spożywcza). Różny był także rodzaj działalności prowadzonych przez te przedsiębiorstwa (produkcyjna, handlowa, usługowa lub mieszana). Zasięg terytorialny działania poszczególnych organizacji obejmował rynek krajowy, a niektórych przedsiębiorstw - zarówno krajowy jak i międzynarodowy.

Narzędziem badawczym opracowanym dla celów przeprowadzenia wstępnych badań własnych był kwestionariusz ankiety, w którym zawarto zarówno pytania zamknięte, z opcją do wyboru przez ankietowanych, jak i pytania otwarte, aby stworzyć respondentom możliwość wypowiedzenia się na konkretny temat. Treść kwestionariusza ankiety została uprzednio skonsultowana z teoretykami zajmującymi się omawianą problematyką, jak również praktykami, którzy na co dzień realizują procesy personalne w przedsiębiorstwie. Respondenci mieli możliwość zapoznania się wcześniej z zawartością kwestionariusza ankiety, którą dostarczano osobiście respondentom w wersji papierowej lub przesyłano w wersji elektronicznej. Stąd też zwrotność ankiet wyniosła 100%.

5. Innowacyjność a procesy personalne - wyniki badań wstępnych

Do respondentów zwrócono się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania, które dla autorki wydały się interesujące. Starano się uzyskać odpowiedzi m.in. na następujące pytanie: czy pracownicy służb personalnych rozumieją znaczenie innowacyjności w procesach personalnych dla funkcjonowania organizacji?

Okazało się, iż 35% ankietowanych wskazało odpowiedź: „tak, w dużym stopniu”. Dokładnie taki sam odsetek odpowiedzi zaobserwowano u osób, które wskazały opcję: „trudno powiedzieć”. Odpowiedź: „tak, w małym stopniu” zaznaczyło z kolei 25% badanych, a tylko 5% zaznaczyło odpowiedź „nie”. Te dane potwierdzają dużą świadomość respondentów w zakresie innowacyjności w procesach personalnych

Kolejne pytanie brzmiało następująco: czy Pana(i) organizacja stwarza pracownikom służb personalnych możliwość „wyjścia z inicjatywą” zmian innowacyjnych w procesach personalnych? W tym przypadku respondenci zostali poproszeni o wskazanie i wyjaśnienie swojego stanowiska w tej kwestii. Pytanie to (podobnie jak pytanie następne) należało do pytań tzw. półotwartych, ponieważ respondenci zaznaczali odpowiedź „tak” lub „nie”, a następnie zostali poproszeni o wyjaśnienie dokonanych wyborów. Z uzyskanych wyników badań widać, iż 75% odpowiedzi było na „tak”. Dlatego warto w tym miejscu wskazać odpowiedzi ankietowanych, którzy swoje zdanie na tak postawione pytanie wyrazili następująco:

- zgoda na podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- możliwość uczestniczenia w szkoleniach (np. dwóch w ciągu roku, wybranych przez pracowników),
- bieżący kontakt na poziomie strategicznym i operacyjnym, wymiana informacji,
- prowadzenie bezpośrednich rozmów,
- zgłaszanie usprawnień, tj. wniosków optymalizacyjnych opartych na metodzie KAIZEN.

Respondenci zwrócili prócz tego uwagę na to, iż innowacyjność jest jednym z podstawowych kryteriów oceny przydatności pracownika do pracy.

Z kolei odpowiedzi przeczącej na wyżej postawione pytanie udzieliło tylko 2% badanych (jako powód wskazano: „wszelkie decyzje należą do władz spółki”), co w tym przypadku jest wielce pozytywnym symptomem. Można bowiem wnioskować, iż zdecydowana większość badanych organizacji umożliwia pracownikom zgłaszanie własnych inicjatyw usprawniających jej funkcjonowanie.

Kolejne pytanie skierowane do ankietowanych sformułowane następująco: czy w Pana(i) organizacji nagradza się pracowników służb personalnych za wskazanie innowacyjnych rozwiązań w procesach personalnych? W tym przypadku odpowiedzi twierdzącej udzieliło 60% ankietowanych. Z uzyskanych wyników badań wyłonił się obraz organizacji, które nagradzają pracowników za zgłaszanie innowacyjnych rozwiązań w procesach personalnych poprzez:

- instrumenty zachęty,
- wdrażanie programów tzw. „ekspozycja do biznesu”,
- system nagród,
- system premiowania,
- pochwały, podziękowania,
- dodatkowe wynagrodzenia i inne bonusy,
- nagrody uznaniowe (pieniężne) oraz ustne wyróżnienia,
- wyszczególnienie w gazecie firmowej.

Natomiast odpowiedzi przeczącej na wyżej sformułowane do ankietowanych pytanie udzieliło 35% respondentów, a jako przyczynę takiej sytuacji wskazywano:

- brak środków na ten cel,
- brak „osobnego” specjalisty d.s. personalnych (służba personalna jest jednocześnie członkiem zarządu),
- brak wskazań innowacyjnych rozwiązań przez personel,
- brak zachowań dotyczących „wychodzenia z inicjatywą”.

6. Wnioski

Współczesne organizacje w coraz większym stopniu uświadamiają sobie znaczenie innowacyjności dla ich rozwoju. Mają także świadomość wartości strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, jednak takie spojrzenie często spotyka się ze schematycznym postrzeganiem roli działu HR [27]. Należy jednakże wyraźnie podkreślić, iż współczesnym organizacjom coraz częściej zależy na pobudzaniu innowacyjności wśród zatrudnianych pracowników, a na służbach personalnych ciąży współodpowiedzialność za realizowane procesy personalne w organizacji. W niektórych przedsiębiorstwach innowacyjność jest kluczowym czynnikiem decydującym o przydatności pracowników do realizacji powierzonych zadań w przedsiębiorstwie. Pozytywnym zjawiskiem jest też to, że pracownicy służb personalnych generalnie mają wysoką świadomość znaczenia innowacyjności w realizowanych procesach personalnych w organizacjach, które ich angażują do pracy.

Każdy z zatrudnionych pracowników może odgrywać znaczącą rolę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie, a rola pracowników służb personalnych jest oczywista i nie powinna zastanawiać. To oni bowiem w głównej mierze mają znaczący udział w kreowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań innowacyjnych w procesach personalnych, które przyczyniają się do usprawnienia funkcjonowania organizacji i dostosowania się do zmiennych wymogów otoczenia zewnętrznego. Innowacyjność jest

obecnie bardzo pożądaną cechą wielu przedsiębiorstw, które chcą skutecznie i efektywnie realizować wyznaczone cele, a przez to osiągać sukcesy na rynku. Takie efekty są możliwe do osiągnięcia przy odpowiednich działaniach pracowników, w tym pracowników służb personalnych.

Literatura

1. Ulrich D., Brockbank W.: Tworzenie wartości przez dział HR. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013.
2. Potoczek N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016.
3. Grajewski P.: Organizacja procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2016.
4. Bandkowska P.: Techniki modelowania biznesowego w dziale HR (1). *Personel i Zarządzanie*, nr 8, 2015, s. 48-51.
5. Sajkiewicz A.: Zasoby Ludzkie w Firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Poltext, Warszawa, 2000.
6. Kopijer P., Filipowicz G.: Porównaj się z najlepszymi. Efektywność procesów HR biznes partneringu w polskich firmach. *Personel i Zarządzanie*, nr 12, 2016, s. 24-27.
7. Reinfuss R.: Więcej niż ocena. Jak mierzyć wartość tworzoną przez pracownika dla firmy? *Personel i Zarządzanie*, nr 2, 2015, s. 93-96.
8. Jabłońska U.: Jak budować silniejszą pozycję specjalistów HR w firmie? *Personel i Zarządzanie*, nr 11, 2014, s. 22-25.
9. Szopik-Depczyńska K.: Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Małopolsce w latach 2008-2010 [w:] *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – kooperacja – rozwój*. Red. naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2013, s. 43-51.
10. Hilami M.F., Ramayah T., Mustapha Y., Pawanchik S.: Product and Process Innovativeness. Evidence from Malaysian SMEs. *European Journal of Social Science*, vol. 16, no. 4, 2010, p. 557-568.
11. Niedzielski P.: Rodzaje innowacji [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Red. naukowa: K.B. Matusiak. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2005, s. 74.
12. Francik A.: Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji. Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2003.
13. Korkosz-Gębska J.: Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Red. naukowa: R. Knosala. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Tom II, Opole, 2014, s. 956-966.
14. Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013.
15. Low J., Cohen Kalafut P.: Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
16. Rucińska D.: Innowacje w praktykach marketingowych a wzrost konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstw TSL [w:] *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze. Relacje marketingowe i CSR*. Red. naukowa: M. Boguszewicz-Kreft, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej*, Tom 42, Gdańsk, 2015, s. 69-84.

17. Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R.: Prostota struktury organizacyjnej a innowacyjność organizacji [w:] Doskonalenie zarządzania organizacją. Teoria i praktyka. Red. naukowa: M. Boguszewicz-Kreft, R. Gmińska, K. Sokołowska. Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku oraz CeDeWu Warszawa, 2015, s. 13-21.
18. Pająk K.: Innowacyjność a kapitał społeczny [w:] Innowacyjność w teorii i praktyce. Red. naukowa: M. Strużycki. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2006, s. 31-45.
19. Barańska D.: Adaptacja pracowników do przekształceń w przedsiębiorstwach. Ocena po 24 latach transformacji w Polsce. Wydawnictwo WNT, Warszawa, 2014.
20. Informacje z rynku. Personel i Zarządzanie, nr 12, 2014, s. 10-11.
21. Syguła A.: Człowiek-orkiestra czyli kim jest HR biznes partner. Personel i Zarządzanie, nr 3, 2014, s. 22-25.
22. Klimek-Michno K.: Jak nie wpaść w błędne koło czyli dlaczego HR-owiec musi myśleć o sobie. Personel i Zarządzanie, nr 12, 2015, s. 72-75.
23. Kucharska-Kawalec R.: Szewc bez butów chodzi. Czy opłaca się zostać HR-owcem w Polsce? Personel i Zarządzanie, nr 9, 2016, s. 24-28.
24. Meysztowicz K.: Biznesowe partnerstwo w zarządzaniu ludźmi. Personel i Zarządzanie, nr 8, 2014, s. 48-50.
25. Kowalczyk M.: Strategiczny HR-owiec. Czy pracownicy działów personalnych w polskich firmach są zaangażowani? Personel i Zarządzanie, nr 6, 2013, s. 18-22.
26. Filipowicz G.: (Nie)rzeczywisty partner. Czy HRBP faktycznie przyczyniają się do realizacji celów biznesowych firm? Personel i Zarządzanie, nr 12, 2016, s.18-22.
27. Koncerewicz A.: W jakim stopniu działły HR wpływają na organizację? Personel i Zarządzanie, nr 2, 2014, s. 24-29.

Dr Teresa MYJAK
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
tel.: (18) 443-53-02, 547-56-04, 547-56-05
e-mail: myjakt@wp.pl