

Anna RAKOWSKA , Aneta KARASEK  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
a.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl; aneta.karasek@umcs.pl

## PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA<sup>1</sup>

**Streszczenie.** Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa istotną rolę w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Szczególnego znaczenia nabierają praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiają budowanie relacji między pracownikami a pracodawcą. Celem ich jest kształtowanie pożądanego przez przedsiębiorstwo zachowań pracowników. W artykule przedstawiona zostanie istota praktyk ZZL w innowacyjnym przedsiębiorstwie oraz rodzaje związków występujących pomiędzy stosowanymi praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Zostanie dla nich zaprezentowany przegląd badań zrealizowanych na świecie.

**Słowa kluczowe:** praktyka ZZL, innowacyjność, innowacja, zachowania pracowników

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND INNOVATIVENESS OF ENTERPRISE

**Abstract.** Human resources management plays an important role in innovative enterprise. Particularly human resource management practices enhance the relationship between employees and the employer. Their aim is to shape the desired by enterprise behaviors of the employees. The article presents the essence

---

<sup>1</sup> Publikacja sfinansowana przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu pn. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (umowa nr UMO-2013/09/B/HS4/01307).

of HRM practices in an innovative enterprise and the types of relationships between applied HRM practices and enterprise innovativeness. There will be presented a review of research carried out in the world.

**Keywords:** HRM practices, innovativeness, innovation, employee behavior

## 1. Wprowadzenie

Istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa mają innowacje, które umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz jego rozwój, co podkreślają R. McAdam i W. Koegh<sup>2</sup>, T. Edwards, G. Battisti, W.P. McClendon Jr. i A. Neely<sup>3</sup> oraz J. Cantwell<sup>4</sup>. Z kolei H. Dźwigoł akcentuje, że przedsiębiorstwo przyszłości powinno skupić się m.in. na ciągłym uczeniu się, dobrej komunikacji i współpracy oraz działaniach innowacyjnych<sup>5</sup>. Dlatego też niezbędne jest stworzenie w przedsiębiorstwie warunków do powstania i adaptacji innowacyjnych rozwiązań. Zdaniem A. Michna, A. Męczyńska i R. Kmieciak należy świadomie kształtować czynniki odpowiadające za osiągnięcie wyższego poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

W innowacyjnym przedsiębiorstwie umiejętne zarządzanie zasobami przyczynia się do tworzenia innowacyjnych produktów, procesów czy rozwiązań organizacyjnych. Innowacyjność to umiejętność efektywnej alokacji zasobów dla ukształtowania optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych<sup>7</sup>. Wśród zasobów kluczowe znaczenie dla innowacyjności mają zasoby ludzkie<sup>8 9</sup>. Ludzie mają fundamentalne znaczenie dla innowacyjności, gdyż to oni decydują o sposobie wykorzystania zasobów oraz tworzą nowe rozwiązania. Badania przeprowadzone przez M. Pichlak<sup>10</sup> uwidaczniają, że rola zasobów ludzkich była różna w poszczególnych etapach procesu adaptacji innowacji, zaś były one najważniejsze na etapie inicjacji.

---

<sup>2</sup> R. McAdam, W. Keogh, *Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs*, "Creativity and Innovation Management" 2004, Vol. 13 (2), s. 26–139.

<sup>3</sup> T. Edwards, G. Battisti, W.P. McClendon Jr., A. Neely, *Pathways to value how UK firms create more value using innovation Strategically*, AIM Research, 2005.

<sup>4</sup> J. Cantwell, *Innovation and competitiveness*, [w:] J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford Handbooks Online, 2009, s. 2.

<sup>5</sup> H. Dźwigoł, *Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 32.

<sup>6</sup> A. Michna, A. Męczyńska, R. Kmieciak, *Wybrane czynniki wpływające na poziom innowacyjności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 218, s. 172–178.

<sup>7</sup> I. Bielski, *Zasoby ludzkie w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 3–4, s. 77.

<sup>8</sup> S. Roper, J. Du, J.H. Love, *Modeling the innovation value chain*, "Research Policy" 2008, No. 37, s. 975.

<sup>9</sup> S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 34.

<sup>10</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2 (167), s. 45.

J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen dostrzegali, że innowatorzy „myślą inaczej”, a oryginalne pomysły powstają dzięki nowemu połączeniu znanych koncepcji<sup>11</sup>. Poznanie sposobów działania innowatorów umożliwia stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych oraz praktyk ZZZ, które będą wzmacniały innowacyjne zachowania pracowników. Ponadto możliwe będzie tworzenie instrumentów, które będą oddziaływały na pozostałych pracowników aby aktywnie uczestniczyli w procesie innowacyjnym. Większość z innowacyjnych pomysłów powstaje z rygoru i dyscypliny, przez ciągłą analizę i pokonywanie wyzwań środowiska, w którym żyjemy i pracujemy<sup>12</sup>. Dlatego też istotne znaczenie ma stosowanie praktyk ZZZ, które będą wpływały na innowacyjne zachowania pracowników. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja związków występujących pomiędzy stosowanymi praktykami ZZZ a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Prowadzone rozważania zostaną poprzedzone przedstawieniem istoty praktyk ZZZ, a następnie zaprezentowane zostaną cztery rodzaje związków występujących pomiędzy stosowanymi praktykami ZZZ a innowacyjnością przedsiębiorstwa.

## 2. Istota praktyk ZZZ

Przedsiębiorstwa wykorzystują praktyki ZZZ, które umożliwiają im budowanie relacji z pracownikami. Zdaniem P.M. Wrighta i L.H. Nishii<sup>13</sup> ich celem jest kształtowanie pożądanых przez przedsiębiorstwo zachowań pracowników. Z kolei M. Alvesson podkreśla, że wyznaczają one ramy znaczeniowe, które są kulturowane, negocjowane i reprodukowane w zachowaniach ludzi<sup>14</sup>. Dzięki ich stosowaniu następuje świadome kreowanie indywidualnych zachowań pracowników<sup>15</sup>. Natomiast zdaniem P. Boselie, G. Dietza i C. Boona mają one uzyskać pożądaną zmianę w postawach pracowniczych<sup>16</sup>. Należy podkreślić, że oczekiwane określonych zachowań od pracowników powinno być im komunikowane z wykorzystaniem wielu kanałów informacyjnych, wśród których należy pamiętać o:

---

<sup>11</sup> J. Dyer, H. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA Innowatora. Zostań mistrzem we wdrażaniu innowacji*, „Harvard Business Review” 2012, s. 2–3.

<sup>12</sup> T. Brown, *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperCollins, New York 2009, s. 13–15.

<sup>13</sup> P.M. Wright, L.H. Nishii, *Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis*, [w:] D. Guest, J. Paauwe, P. Wright (eds.), *Human Resource Management and Performance: Progress and Prospects*, Wiley-Blackwell, Oxford 2013, s. 14.

<sup>14</sup> M. Alvesson, *Critical perspectives on strategic HRM*, [w:] J. Storey, D. Ulrich, P. Wright (eds.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, 2008, s. 52–67, za: M. Ławrynowicz, op. cit., s. 40.

<sup>15</sup> M. Gableta, A. Bodak, *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2015, nr 1 (24), s. 96.

<sup>16</sup> P. Boselie, G. Dietz, C. Boon, *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, „Human Resource Management Journal” 2005, No. 15.

spotkaniach z przełożonymi i pracownikami, dokumentach organizacyjnych, narzędziach wizualizacyjnych (strona www, tablica ogłoszeń). Poprzez dotarcie do pracowników kilkoma ścieżkami możliwe jest oddziaływanie na pracowników o różnych osobowościach oraz stylach uczenia się.

W literaturze podkreślane jest znaczenie praktyk ZZZ zaplanowanych na poziomie strategicznym<sup>17</sup>. C. Woodrow i D.E. Guest dostrzegli, że na postrzeganie praktyk ZZZ w trakcie ich wdrażania mają wpływ dobre intencje przełożonych<sup>18</sup>, dlatego też informacje przekazywane pomiędzy pracownikami a przedsiębiorstwem powinny płynąć sprawnie i efektywnie (*signaling theory*). Z kolei pracownicy, widząc dobre intencje pracodawcy, chętniej wykonują powierzone im zadania<sup>19</sup>. Funkcjonowanie w przedsiębiorstwie jasnych, przejrzystych reguł i zasad sprzyja ujednoliceniu stosunków międzyludzkich, stwarza poczucie bezpieczeństwa, oraz integrację zespołu<sup>20</sup>. Natomiast zaangażowanie pracowników w strategiczne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo pozytywnie wpływa na ich postawy i podejmowane działania<sup>21</sup>.

Podsumowując należy zauważyć istotną rolę jaką odgrywają praktyki ZZZ w przedsiębiorstwie, gdyż umożliwiają oddziaływanie na zachowania pracowników oraz stwarzają możliwość zmiany w sposobie myślenia, kwalifikacjach i zachowaniach pracowników. Pełnią one ważną funkcję w przedsiębiorstwie, które zainteresowane jest ciągłym poszerzaniem perspektywy i wdrażaniem innowacji.

### **3. Związki pomiędzy praktykami ZZZ a innowacyjnością przedsiębiorstwa**

Przegląd literatury wskazuje, że coraz częściej oraz w wielu ujęciach podejmowane są badania w zakresie praktyk ZZZ, w szczególności w ramach analizowania zależności pomiędzy stosowanymi praktykami ZZZ a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Przyjmując

---

<sup>17</sup> D. Guest, N. Conway, *The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective*, "International Journal of Human Resource Management" 2011, Vol. 22, s. 1686–1702.

<sup>18</sup> C. Woodrow, D.E. Guest, *When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying*, "Human Resource Management Journal" 2014, Vol. 24, No. 1, s. 40.

<sup>19</sup> K.S. Cook, C. Cheshire, E.R.W. Rice, S. Nakagawa, *Social exchange theory*, [w:] J. De Lamater, A. Ward (eds.), *Handbook of Social Psychology*, Springer Netherlands, 2013, s. 61.

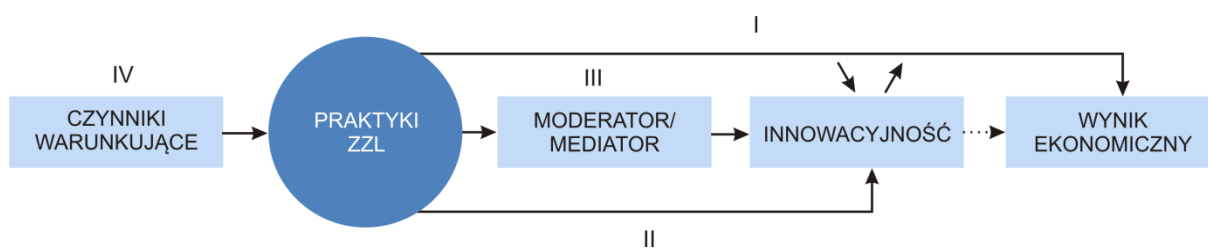
<sup>20</sup> A. Michna, K. Grygiel, P. Grygiel, *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 288.

<sup>21</sup> S.A. Taj, *Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory*, "European Management Journal" 2016, Vol. 34, Issue 4, s. 338–348.

założenie, że wyniki organizacji można poprawić dzięki zatrudnionym w niej ludziom<sup>22</sup>, można uznać, że wdrażanie odpowiednich procesów personalnych będzie miało wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. W literaturze funkcjonuje konstrukt „HRM-P-link”, który opisuje relacje między „praktykami ZZZL a wynikami”. Procesy zachodzące między praktykami ZZZL a wynikami organizacji są porównywane z „czarną skrzynką” (*black box*)<sup>23</sup>, gdyż choć wiemy co jest na początku i jaki jest efekt, to nie oznacza, że znane są czynniki wpływające na osiągnięcie tego efektu oraz w jaki sposób on funkcjonuje.

Przegląd literatury wskazuje na występowanie relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Dotychczas przeprowadzone badania wskazują na zróżnicowany charakter tych relacji. Rozpoczęcie szerszej dyskusji na temat związków między praktykami ZZZL a innowacyjnością datuje się od pracy K. Laursena i N. Fossa<sup>24</sup>, którzy wymieniają szereg teoretycznych argumentów wskazujących, dlaczego praktyki ZZZL sprzyjają działalności innowacyjnej. Kluczowe znaczenie ma stwierdzenie, że „przyjęcie indywidualnych praktyk ZZZL ma pozytywny wpływ na innowacje, ale po przyjęciu komplementarnego pakietu praktyk ZZZL oczekuje się, że będzie on silniej wpływał na innowacyjność”<sup>25</sup>. Można zauważyć, że większość badaczy zauważa, że zestaw praktyk ZZZL ma większy wpływ na innowacyjność niż pojedyncza praktyka ZZZL. Dzięki niemu możliwe jest kilkoma sposobami oddziaływanie na pożądane przez przedsiębiorstwo zachowania pracowników.

Poszukiwanie związków między praktykami ZZZL a wynikami przedsiębiorstwa oraz odkrywanie zawartości „czarnej skrzynki” nadal jest wyzwaniem dla badaczy. Próby wyjaśnienia występujących związków w tej relacji można podzielić na cztery rodzaje (Rys. 1).



Rys. 1. Związki pomiędzy praktykami ZZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa  
Fig. 1. Relationships between HRM practices and innovativeness of enterprise

<sup>22</sup> D.E. Guest, *Human resources management and performance: A review of the research agenda*, “International Journal of Human Resources Management” 1997, No. 8 (3), s. 263–276, za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 133.

<sup>23</sup> B.E. Becker, M.A. Huselid, *Strategic human resources management: Where do we go from here?*, “Journal of Management” 2006, No. 32, s. 899.

<sup>24</sup> K. Laursen, N. Foss, *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, “Cambridge Journal of Economics” 2003, No. 27 (2), s. 243–263.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 257.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Laursen, N.J. Foss, *Human resource management practices and innovation*, [w:] M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 508.

### **I. Pośredni związek między praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa**

Przegląd literatury wskazuje na istnienie związku pomiędzy praktykami ZZL a wynikiem ekonomicznym, w tym produktywnością czy zyskownością. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone przez M.A. Huselid<sup>26</sup>, C. Ichniowski i K. Shaw<sup>27</sup> oraz D.K. Datta, J.P. Guthrie i P.M. Wright<sup>28</sup>. Ponadto w relacji pomiędzy praktykami ZZL a wynikiem ekonomicznym może występować zmienna moderująca, taka jak: rodzaj strategii produkcji<sup>29</sup>, strategiczna orientacja<sup>30</sup> jak również przynależność do sektora produkcji<sup>31</sup>.

### **II. Bezpośredni związek między praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa**

Istotne znaczenie dla tego nurtu mają badania H. Shipton, D. Fay, M. West, M. Patterson i K. Birdi<sup>32</sup> wskazujące, że stosowanie zaawansowanego podejście do rekrutacji i selekcji, adaptacja pracownika, ocena i szkolenia przewiduje powstanie innowacji organizacyjnej w produkcji i technologii produkcji. Z kolei S. Beugelsdijk<sup>33</sup> dowodzi, że na generowanie przyrostowych innowacji ma wpływ autonomia zadań, szkolenia oraz płaca oparta o wyniki. Badania przeprowadzone przez H. Shipton, M.A. West, J. Dawson, K. Birdi i M. Patterson<sup>34</sup> świadczą, że wdrażanie w przedsiębiorstwie praktyk w zakresie rozległych szkoleń, adaptacji pracowników, oceny i eksploracyjnego uczenia się są prognostykiem pojawienia się innowacji w przedsiębiorstwie. S. Arvanitis, E.N. Loukis i V. Diamantopoulou<sup>35</sup> wykazali, że praca zespołowa, rotacja zadań, zmniejszenie poziomów kierowniczych oraz partycypacja pracowników (decentralizacja i delegowanie) oddziałują pozytywnie na wskaźniki

<sup>26</sup> M.A. Huselid, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, "Academy of Management Journal" 1995, No. 38, s. 5635–672.

<sup>27</sup> C. Ichniowski, K. Shaw, *The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants*, "Management Science" 1999, Vol. 45 (5), s. 704–721.

<sup>28</sup> D.K. Datta, J.P. Guthrie, P.M. Wright, *Human resource management and labor productivity: Does industry matter?*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 1, 135–145.

<sup>29</sup> M.A. Youndt, S.A. Snell, J.W. Dean, D.P. Lepak, *Human resources management, manufacturing strategy, and firm performance*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, No. 4, s. 836–866.

<sup>30</sup> I. Hau-siu Chow, S.T.T. Teo, I.K.-H. Chew, *HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation*, "Asia Pac. J. Manag." 2013, No. 30, s. 53–72.

<sup>31</sup> D.K. Datta, J.P. Guthrie, P.M. Wright, op. cit., s. 135–145.

<sup>32</sup> H. Shipton, D. Fay, M. West, M. Patterson, K. Birdi, *Managing people to promote innovation*, "Creativity and Innovation Management" 2005, No. 14 (2), s. 118–128;

<sup>33</sup> S. Beugelsdijk, *Strategic human resource practices and product innovation*, "Organization Studies" 2008, No. 29 (6), s. 821–847.

<sup>34</sup> H. Shipton, M.A. West, J. Dawson, K. Birdi, M. Patterson, *HRM as a predictor of innovation*, "Human Resources Management Journal" 2006, Vol. 16, Issue 1, s. 3–27.

<sup>35</sup> S. Arvanitis, E.N. Loukis, V. Diamantopoulou, *Are ICT, workplace organization and human capital relevant for innovation? A comparative study based on swiss and greek micro data*, "KOF Working Papers" 2013, No. 333, s. 16.

innowacyjności. Y. Zhou, Y. Hong i J. Liu<sup>36</sup> dowiedli, że system ZZL zorientowany na zaangażowanie oraz na współpracę ma pozytywny wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia innowacji technologicznej i administracyjnej. Natomiast S. Arvanitis, F. Seliger i T. Stucki<sup>37</sup> badali jaki wpływ na skłonność do innowacji i jej wynik mają praktyki personalne w obszarze organizacji miejsca pracy, intensywności szkoleń, zarządzanie czasem pracy oraz wynagrodzenia opartego o wyniki. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wpływ na innowacyjność jest większy, im większa jest liczba indywidualnych praktyk, jakie przedsiębiorstwo wdrożyło oraz intensywność, z jaką je używa. Natomiast skłonność do innowacji wzrasta wraz z liczbą kombinacji praktyk ZZL wdrożonych w przedsiębiorstwie, ale nie wtedy, gdy w grę wchodzi pojedyncze praktyki z różnych grup, lecz gdy są logicznie ze sobą powiązane.

### III. Mediator lub moderator w relacji między praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa

Przegląd wyników badań wskazuje na występowanie związków pomiędzy praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa, w których pośredniczy mediator lub moderator. Mediatorem jest zmienna pośrednicząca, która określa, dlaczego występuje relacja między zmienną niezależną a zależną<sup>38</sup>. W omawianym obszarze badawczym rolę mediatora pełniły: zarządzanie wiedzą, wymiana wiedzy, kultura organizacyjna, kreatywny klimat, innowacyjna praca, zaangażowanie w pracę, kreatywność pracowników, zdolność absorpcyjna. Z kolei moderatorem jest zmienna, która opisują warunki wystąpienia danego efektu i odpowiadają na pytania: „kiedy”, „w jakich warunkach”<sup>39</sup>. Przegląd literatury wskazuje, że rolę moderatora może pełnić: strategia, branża, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, charakterystyka zadań, intensywność przyswajania wiedzy.

Badania przeprowadzone przez A. Oke, F.O. Walumbwa i A. Myers<sup>40</sup> dotyczyły związków występujących między wdrażaniem strategii innowacji i polityki ZZL (skoncentrowanej na innowacyjności w zakresie celów stawianych pracownikom) a kulturą organizacyjną, nagrodami, rekrutacją, selekcją i szkoleniami. Ich wyniki dowiodły, że rolę moderatora w relacji między wdrażaniem strategii innowacji a wynikiem innowacyjnym pełniła niepewność otoczenia. Na rolę zarządzania wiedzą jako czynnika mediującego

<sup>36</sup> Y. Zhou, Y. Hong, J. Liu, *Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance*, “Human Resource Management” 2013, No. 52, s. 263–288.

<sup>37</sup> S. Arvanitis, F. Seliger, T. Stucki, *The relative importance of human resource management practices for innovation*, “Economics of Innovation and New Technology” 2016, No. 25 (8), s. 769–800.

<sup>38</sup> S. Bedyńska, M. Cypriańska, *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 26.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> A. Oke, F.O. Walumbwa, A. Myers, *Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance*, “Decision Sciences” 2012, Vol. 43 (2), s. 273–302.

wskazują C.J. Chen i J.W. Huang<sup>41</sup>, podkreślając, że strategiczne praktyki ZZZ oddziałują korzystnie na wynik innowacyjny przez zdolność w zakresie pozyskiwania, dzielenia się i aplikacji wiedzy. Z kolei na rolę wiedzy użytkowników i klientów jako mediatora w relacji między praktykami organizacyjnymi a innowacyjnością przedsiębiorstwa zwracają uwagę N.J. Foss, K. Laursen i T. Pedersen<sup>42</sup>. Badania J. Jiang, S. Wang i S. Zhao<sup>43</sup> wskazują, że kreatywność jest czynnikiem mediującym w relacji między tymi praktykami ZZZ a innowacją technologiczną. Ponadto Autorzy dowiedli, że praktyki selekcji i przyjęcie do pracy, wynagradzania, projektowania pracy i praca zespołowa są pozytywnie powiązane z kreatywnością pracowników, jednakże w przypadku szkoleń i oceny wyników związek ten jest negatywny. Z kolei kapitał ludzki i społeczny pełni rolę mediatora w relacji między praktykami ZZZ a zdolnością do innowacji przedsiębiorstwa, co wskazały badania przeprowadzone przez J. Donate, I. Peña i J.D. Sánchez de Pablo<sup>44</sup>.

#### IV. Czynniki warunkujące stosowanie praktyk ZZZ

Przegląd literatury wskazuje na występowanie czynników warunkujących stosowanie praktyk ZZZ, które mają związek z innowacyjnością przedsiębiorstwa. Wśród nich są cechy, które są charakterystyczne dla przedsiębiorstw i je różnicujące. Badania przeprowadzone przez S.E. Jackson, R.S. Schuler i J.C. Rivero<sup>45</sup> dowodzą, że praktyki personalne zmieniają się w zależności od: branży, dążenia do innowacji jako strategii konkurencyjnej, technologii produkcji czy struktury organizacyjnej. Z kolei przynależność do sektora produkcji jako czynnika różnicującego stosowane praktyki personalne potwierdziły badania prowadzone przez K. Laursen i V. Mahnke<sup>46</sup>. Badacze brali pod uwagę następujące praktyki ZZZ: interdyscyplinarne zespoły robocze, koła jakości, system zbierania pomysłów od pracowników, planowana rotacja pracy, delegowanie odpowiedzialności, integracja funkcji, płaca oparta o wyniki, wewnętrzne szkolenia, zewnętrzne szkolenia. Natomiast S. De Winne i L. Selsa<sup>47</sup> dowiedli, że wpływ praktyk ZZZ na poziom innowacyjności w start-upach ma poziom kapitału ludzkiego.

<sup>41</sup> C.J. Chen, J.W. Huang, *Strategic human resources practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity*, "Journal of Business Research" 2009, No. 62, s. 112.

<sup>42</sup> N.J. Foss, K. Laursen, T. Pedersen, *Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices*, "Organization Science" 2011, Vol. 22 (4), s. 980–999.

<sup>43</sup> J. Jiang, S. Wang, S. Zhao, *Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms*, "International Journal of Human Resource Management" 2012, No. 23, s. 4025–4047.

<sup>44</sup> M.J. Donate, I. Peña, J.D. Sánchez de Pablo, *HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities*, "International Journal of Human Resource Management" 2016, Vol. 27, No. 9, s. 928–953.

<sup>45</sup> S.E. Jackson, R.S. Schuler, J.C. Rivero, *Organizational characteristics as predictors of personnel practices*, "Personnel Psychology" 1989, No. 42, s. 727–786.

<sup>46</sup> K. Laursen, V. Mahnke, *Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human-resource practices*, "Journal of Management and Governance" 2001, Vol. 5 (1), s. 1–27.

<sup>47</sup> S. De Winne, L. Sels, *Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy*, "International Journal of Human Resource Management" 2010, Vol. 21, No. 11, s. 1863–1883.



## 4. Zakończenie

Kluczowym zasobem mającym wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie, gdyż to ludzie są kreatorami nowatorskich rozwiązań. Stosowanie praktyk ZZL umożliwia oddziaływanie na pracowników aby przejawiali oni pożądane przez przedsiębiorstwo zachowania. Analiza literatury dowodzi, że stosowanie praktyk ZZL ma wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, a związki te są zróżnicowane. Przegląd dotychczasowych badań wskazuje, że związki te mogą być bezpośrednie, pośrednie, jak również w relacji tej może występować moderator lub mediator. Wśród badaczy istnieje zgoda, że przedsiębiorstwo powinno wdrażać zestaw praktyk ZZL, a nie jedynie pojedynczą praktykę. Jednakże analiza badań wskazuje, że brak jest konsensusu co do jednego zestawu praktyk ZZL, który oddziałuje na innowacyjność przedsiębiorstwa. Dlatego też C. Ostroff i D.E. Bowen<sup>48</sup> zwracają uwagę na konieczność prowadzenia dalszych badań w zakresie poznania zawartości „czarnej skrzynki”, co pomoże wzmocnić system ZZL. Należy podkreślić, że wyzwania gospodarki wiedzy stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wymagania, co zachęca do poszukiwania nowych zestawów praktyk ZZL. Dlatego też należy stwierdzić, że istnieją przesłanki do kontynuowania zarówno dyskusji naukowej, jak badań empirycznych w zakresie omawianych zagadnień.

## Bibliografia

1. Alvesson M.: Critical perspectives on strategic HRM, [w:] J. Storey, D. Ulrich, P. Wright (eds.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, 2008, s. 52–67, za: M. Ławrynowicz, op. cit., s. 40.
2. Arvanitis S., Loukis E.N., Diamantopoulou V.: Are ICT, workplace organization and human capital relevant for innovation? A comparative study based on swiss and greek micro data, “KOF Working Papers” 2013, No. 333, s. 16.
3. Arvanitis S., Seliger F., Stucki T.: The relative importance of human resource management practices for innovation, “Economics of Innovation and New Technology” 2016, No. 25 (8), s. 769–800.
4. Becker B.E., Huselid M.A.: Strategic human resources management: Where do we go from here?, “Journal of Management” 2006, No. 32, s. 899.

---

<sup>48</sup> C. Ostroff, D.E. Bowen, *Reflections on the 2014 Decade Award: Is there strength in the construct of HR system strength*, “Academy of Management Review” 2016, Vol. 41, No. 2, s. 196–214.

5. Bedyńska S., Cypriańska M.: Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 26.
6. Beugelsdijk S.: Strategic human resource practices and product innovation, "Organization Studies" 2008, No. 29 (6), s. 821–847.
7. Bielski I.: Zasoby ludzkie w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 3–4, s. 77.
8. Borkowska S.: Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji, Difin, Warszawa 2012, s. 34.
9. Boselie P., Dietz G., Boon C.: Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, "Human Resource Management Journal" 2005, No. 15.
10. Brown T.: Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, HarperCollins, New York 2009, s. 13–15.
11. Cantwell J.: Innovation and competitiveness, [w:] J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (eds.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford Handbooks Online, 2009, s. 2.
12. Chen C.J., Huang J.W.: Strategic human resources practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity, "Journal of Business Research" 2009, No. 62, s. 112.
13. Cook K.S., Cheshire C., Rice E.R.W., Nakagawa S.: Social exchange theory, [w:] J. De Lamater, A. Ward (eds.), Handbook of Social Psychology, Springer Netherlands, 2013, s. 61.
14. De Winne S., Sels L.: Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy, "International Journal of Human Resource Management" 2010, Vol. 21, No. 11, s. 1863–1883.
15. Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M.: Human resource management and labor productivity: Does industry matter?, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 1, 135–145.
16. Donate M.J., Peña I., Sánchez de Pablo J.D.: HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities, "International Journal of Human Resource Management" 2016, Vol. 27, No. 9, s. 928–953.
17. Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M.: DNA Innowatora. Zostań mistrzem we wdrażaniu innowacji, "Harvard Business Review" 2012, s. 2–3.
18. Dźwigoł H.: Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 32.
19. Edwards T., Battisti G., McClendon Jr. W.P., Neely A.: Pathways to value how UK firms create more value using innovation Strategically, AIM Research, 2005.

20. Foss N.J., Laursen K., Pedersen T.: Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices, "Organization Science" 2011, Vol. 22 (4), s. 980–999.
21. Gableta M., Bodak A.: Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2015, nr 1 (24), s. 96.
22. Guest D., Conway N.: The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: A stakeholder perspective, "International Journal of Human Resource Management" 2011, Vol. 22, s. 1686–1702.
23. Guest D.E.: Human resources management and performance: A review of the research agenda, "International Journal of Human Resources Management" 1997, No. 8 (3), s. 263–276, za: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 133.
24. Hau-siu Chow I., Teo S.T.T., Chew I.K.-H.: HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation, "Asia Pac. J. Manag." 2013, No. 30, s. 53–72.
25. Huselid M.A.: The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, "Academy of Management Journal" 1995, No. 38, s. 5635–672.
26. Ichniowski C., Shaw K.: The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants, "Management Science" 1999, Vol. 45 (5), s. 704–721.
27. Jackson S.E., Schuler R.S., Rivero J.C.: Organizational characteristics as predictors of personnel practices, "Personnel Psychology" 1989, No. 42, s. 727–786.
28. Jiang J., Wang S., Zhao S.: Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms, "International Journal of Human Resource Management" 2012, No. 23, s. 4025–4047.
29. Laursen K., Foss N.J., Human resource management practices and innovation, [w:] M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (eds.), The Oxford Handbook of Innovation Management, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 508.
30. Laursen K., Foss N.: New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, "Cambridge Journal of Economics" 2003, No. 27 (2), s. 243–263.
31. Laursen K., Mahnke V.: Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human-resource practices, "Journal of Management and Governance" 2001, Vol. 5 (1), s. 1–27.
32. McAdam R., Keogh W.: Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs, "Creativity and Innovation Management" 2004, Vol. 13 (2), s. 26–139.
33. Michna A., Grygiel K., Grygiel P.: Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce

- administracji publicznej, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 288.
34. Michna A., Męczyńska A., Kmiecik R.: Wybrane czynniki wpływające na poziom innowacyjności organizacji, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 218, s. 172–178.
  35. Oke A., Walumbwa F.O., Myers A.: Innovation strategy, human resource policy, and firms’ revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance, “Decision Sciences” 2012, Vol. 43 (2), s. 273–302.
  36. Ostroff C., Bowen D.E.: Reflections on the 2014 Decade Award: Is there strength in the construct of HR system strength, “Academy of Management Review” 2016, Vol. 41, No. 2, s. 196–214.
  37. Pichlak M.: Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2 (167), s. 45.
  38. Roper S., Du J., Love J.H.: Modeling the innovation value chain, “Research Policy” 2008, No. 37, s. 975.
  39. Shipton H., Fay D., West M., Patterson M., Birdi K.: Managing people to promote innovation, “Creativity and Innovation Management” 2005, No. 14 (2), s. 118–128;
  40. Shipton H., West M.A., Dawson J., Birdi K., Patterson M.: HRM as a predictor of innovation, “Human Resources Management Journal” 2006, Vol. 16, Issue 1, s. 3–27.
  41. Taj S.A.: Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory, “European Management Journal” 2016, Vol. 34, Issue 4, s. 338–348.
  42. Woodrow C., Guest D.E.: When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying, “Human Resource Management Journal” 2014, Vol. 24, No. 1, s. 40.
  43. Wright P.M., Nishii L.H.: Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis, [w:] D. Guest, J. Paauwe, P. Wright (eds.), Human Resource Management and Performance: Progress and Prospects, Wiley-Blackwell, Oxford 2013, s. 14.
  44. Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P.: Human resources management, manufacturing strategy, and firm performance, “Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No. 4, s. 836–866.
  45. Zhou Y., Hong Y., Liu J.: Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance, “Human Resource Management” 2013, No. 52, s. 263–288.