

STOSOWANIE PRAKTYK ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Aneta KARASEK

Uniwersytet Marii Curie- Skłodowskiej w Lublinie, Lublin; aneta.karasek@umcs.pl

Streszczenie: W innowacyjnych przedsiębiorstwach wdrażane są praktyki ZZL, których celem jest kształtowanie pożądanego przez przedsiębiorstwo zachowań pracowników. Obserwacje wskazują na występujące różnice w częstotliwości ich stosowaniu przez innowacyjne przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację trzech skupień innowacyjnych przedsiębiorstw, które w najbardziej podobny do siebie sposób stosują praktyki ZZL. W skupieniu przedsiębiorstw, które uzyskało wysokie wyniki w zakresie realizacji wszystkich praktyk ZZL w obszarze selekcji, rozwoju, motywowania, oceny, zarządzania wiedzą i zarządzania talentami, częściej innowacje pochodziły ze źródeł wewnętrznych, a efektywność faz procesu innowacji i skala nowości wdrożonych innowacji były wyższe.

Słowa kluczowe: polskie innowacyjne przedsiębiorstwa, innowacyjność, praktyka ZZL, innowacja, zachowania pracowników.

THE APPLICATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN INNOVATIVE COMPANIES

Abstract: Innovative enterprises implement HRM practices which aim to shape employee behavior. The existence of differences in the frequency of application of these practices by innovative enterprises was observed. The conducted analysis help to identify three concentrations of innovative enterprises which exhibit similarities in the way they apply HRM practices. In the concentration of enterprises with high results in the implementation of all HRM practices in areas of selection, development, assessment, motivation, knowledge management and talent management, more often innovations came from internal sources, and the effectiveness of the individual phases of the innovation process, and the scale of novelty of implemented innovations were higher.

Keywords: polish innovative enterprises, innovativeness, HRM practices, innovation, employee behavior.

1. Wprowadzanie

W warunkach globalizacji, wzrastającej konkurencyjności, zmian technologicznych i demograficznych powszechnie przyjmuje się, że innowacyjność stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Wdrażanie innowacji umożliwia osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (McAdam, and Koegh, 2004; Edwards et al., 2005; Cantwell, 2009). Sukces ekonomiczny osiągają te przedsiębiorstwa, które mają zdolność do generowania innowacji, co w efekcie wpływa na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej regionów i kraju na arenie międzynarodowej (Porter, 2001). Istotne znaczenie odgrywa ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, która służy poznaniu czynników, które wspomagają lub utrudniają funkcjonowanie i powstawanie przedsiębiorstw wdrażających nowatorskie rozwiązania, funkcjonujących na terenie danego kraju. Zarówno uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na zaangażowanie przedsiębiorstwa w prowadzenie działań innowacyjnych. Ponadto istotne znaczenie odgrywa dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa, która jest określona przez zdolność do kreowania innowacyjnych pomysłów, takich jak kompetencje ich efektywnego wdrażania (Romanowska, 2015).

Przegląd literatury wskazuje, że istotne znaczenie ma podejmowanie badań dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw w różnych obszarach i wymiarach (Gault, 2018). Analizując innowacyjne przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na powstawanie innowacji, które jest stymulowane poprzez źródła innowacji, które mogą znajdować się na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa. P. Drucker wskazuje, że istnieje siedem źródeł okazji do innowacji, z których cztery znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa (Drucker, 1992). Mając na uwadze źródła innowacji w polskich przedsiębiorstwach, można zauważyć, że innowacje najczęściej pochodziły ze źródeł wewnętrznych (m.in. badania PwC, 24.08.2018; Głód, 2014). Z kolei wdrożenie nowatorskiego pomysłu wymaga zaangażowania pracowników w realizację procesu innowacyjnego, gdzie ich rola jest różna w zależności od fazy procesu (Pichlak, 2015). Ważnym aspektem realizacji procesu jest ocena efektywności podejmowanych działań, lecz wyniki badań wskazują, że w polskich przedsiębiorstwach działalność innowacyjna była prowadzona nieefektywnie i nie przynosiła spodziewanych efektów (Norek, 2015). W efekcie realizacji procesu innowacji powstaje rozwiązanie, które możemy ocenić w skali nowości. Szczególne znaczenie mają innowacje na skalę światową i krajową, ponieważ kreują możliwości w dostępie do nowych rynków.

2. Znaczenie stosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w innowacyjnych przedsiębiorstwach

A. Michna, A. Męczyńska i R. Kmiecik podkreślają, że niezbędne jest świadome kształtowanie czynników odpowiadających za osiągnięcie wyższego poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa (Michna et al., 2011). W literaturze uwidoczniła jest szczególna rola ZZL dla innowacyjności przedsiębiorstwa (Michna, 2017; Pichlak, 2016; Romanowska, 2016; Kraśnicka, 2014;). W innowacyjnym przedsiębiorstwie niezbędna jest wielotorowość w poszukiwaniu okazji do innowacji, umiejętność rozwijania pomysłów, ich wdrażania oraz dyskutowania korzyści, co pociąga za sobą konieczność posiadania pracowników ukierunkowanych na takiej działania. W niewielkim stopniu jednak wiadomo, jak można to zrobić. Jak wskazują badania orientacja zarządzających na wykorzystanie innowacyjności pracowników ma głównie charakter deklaracyjny i brakuje jasnych zasad dzięki, którym pracownik będzie wiedział w jaki sposób zostanie wynagrodzony jego twórczy wysiłek (Kraśnicka, 2016). Dlatego też potrzebne jest nowe podejście do zarządzania pracownikami ukierunkowane na stwarzanie nowych kwalifikacji, postaw i zachowań.

W innowacyjnym przedsiębiorstwach niezbędne jest stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych i praktyk ZZL, które będą ukierunkowywały pracowników na aktywne uczestniczenie w procesie innowacyjnym. Osiągnięcie zamierzonych zachowań organizacyjnych przedsiębiorstwa wymaga świadomego kreowania indywidualnych zachowań pracowników, które jest możliwe przez stosowanie praktyk ZZL (Gableta, and Bodak, 2015). Ponadto zaangażowanie pracowników w strategiczne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo pozytywnie oddziałuje na ich postawy i podejmowane działania (Taj, 2016). Dzięki temu pracownicy mają możliwość lepszego poznania i rozwoju swoich kompetencji oraz kształtowania odpowiednich zachowań i postaw. Praktyki ZZL umożliwiają one budowanie relacji między pracownikami a pracodawcą. Ich celem jest kształtowanie pożądanych przez przedsiębiorstwo zachowań pracowników (Wright, and Nishii, 2013). Ponadto w opinii P. Boselie, G. Dietza i C. Boona umożliwiają one uzyskać pożądaną zmianę w postawach pracowniczych (Boselie et al., 2005). Pracownicy dzięki temu, że wiedzą, jakich zachowań się od nich oczekuje, mogą być bardziej skłonni do eksperymentowania.

Studia literatury przedmiotu dowodzą, że coraz powszechniejsze i bardziej wieloaspektowe jest wykorzystywanie praktyk ZZL w innowacyjnych przedsiębiorstwach. Wynika to z tego, iż praktyki pełnią ważną rolę w rozwoju i utrzymywaniu procedur organizacyjnych (Wright, and Nishii, 2013), a obszerne procedury i techniki zarządzania zasobami ludzkimi zapewniają ich rzeczywistą realizację (Kepes, Delery, 2007). Dzieje się tak, gdyż procedury organizacyjne działają jak mapa drogowa prowadząca do pożądanych zachowań pracowników, które z kolei wpływają na wyniki przedsiębiorstwa (Edgar, Gearem, 2014). Oddziaływanie na pracowników wpływa na podejmowanie przez nich działania, co możemy zobaczyć w postaci innowacyjnych rozwiązań.

3. Związki pomiędzy praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa

Przegląd literatury wskazuje na występowanie związków między stosowanymi praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstwa, co potwierdzają m.in. K. Laursen i N. Foss (Laursen, and Foss, 2003), D. Jiménez-Jiménez i R. Sanz-Valle (Jiménez-Jiménez, and Sanz-Valle, 2008), H. Zhou, R. Dekker i A. Kleinknecht (Zhou, et al., 2011), H. Shipton, M.A. West, J. Dawson, K. Birdi i M. Patterson (Shipton et al., 2006), S. Arvanitis, E.N. Loukis i V. Diamantopoulou (Arvanitis et al., 2013), Y. Zhou, Y. Hong i J. Liu (Zhou et al., 2013). Liczne badania wskazują na istnienie związków pomiędzy stosowaniem praktyk ZZL a innowacyjnością, jednakże zdaniem C. Ostroffa i D.E. Bowena istnieje wciąż potrzeba wzmocnienia ZZL w zakresie poszukiwania wyjaśnienia dlaczego i w jaki sposób praktyki ZZL prowadzą do wyników (Ostroff, and Bowen, 2016).

Zadanie, które stoi przed przedsiębiorstwem, to wybór odpowiednich praktyk ZZL z uwzględnieniem ich specjalizacji i możliwości ich wzajemnego oddziaływania na siebie tak, aby wpływały na osiągnięcie sukcesu innowacyjnego. Badania przeprowadzone przez D. Guest i N. Conway potwierdzają, że większa liczba praktyk personalnych jest związana z wyższą skutecznością ZZL i przekłada się na wyniki przedsiębiorstwa (Guest, and Conway, 2011). Interesujące wnioski prezentują S. Arvanitis, F. Seliger i T. Stucki, którzy zauważają, że wpływ praktyk ZZL na innowacyjność jest większy, im większa jest liczba indywidualnych praktyk, jakie przedsiębiorstwo wdrożyło oraz intensywność, z jaką je używa (Arvanitis, et al., 2016). Wynika to przede wszystkim z szerszego spektrum działania, a także oddziaływania na pracowników kilkoma sposobami. Ponadto jeżeli zostanie stworzony zestaw powiązanych ze sobą praktyk personalnych, to w praktyce ich wdrażanie będzie miało racjonalne zastosowanie. Polskie przedsiębiorstwa stosują zróżnicowany zakres praktyk ZZL, które umożliwiają dopasowanie się do zmieniających uwarunkowań (Jawor-Joniewicz, and Sajkiewicz, 2018). Przedsiębiorstwa innowacyjne stosują szereg praktyk ZZL, wśród których istotne znaczenie odgrywają te, które odpowiednie kształtują przedsiębiorstwo tak, aby mogło dostrzegać okazje do zmian i je wprowadzać.

Studia zagranicznej literatury uświadamiają, że istnieją związki pomiędzy stosowanymi praktykami ZZL a innowacyjnością przedsiębiorstw, jednakże przegląd polskiej literatury wskazuje na niewielką liczbę opracowań w tym obszarze. Badania prowadzone były m.in. przez K. Gadomską-Lila (Gadomska, Lila, 2013), M. Gojny-Zbierowską (Gojny-Zbierowska, 2015), S. Borkowską (Borkowska, 2010), jednakże dotyczyły one zaledwie kilku praktyk ZZL. Ponadto dynamiczne otoczenie wymusza kreowanie wiedzy i stosowanie nowatorskich rozwiązań, dlatego istnieje potrzeba nowego podejścia do praktyk ZZL. Stąd istotne wydaje się zbadanie stosowania praktyk ZZL w innowacyjnych przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest identyfikacja skupień innowacyjnych przedsiębiorstw, które w najbardziej do siebie zbliżony sposób stosują praktyki ZZL. Ponadto testowano istnienie

istotnych statystycznie różnic pomiędzy wyodrębnionymi skupieniami przedsiębiorstw w zakresie wewnętrznych źródeł innowacji, efektywności realizacji faz procesu innowacyjnego oraz skali nowości wdrożonych innowacji.

Na podstawie przeglądu literatury dokonano wyboru praktyk ZZL w następujących obszarach zarządzania zasobami ludzkimi: selekcja, rozwój, ocena, motywowanie, zarządzanie wiedzą i zarządzanie talentami. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jak często stosowane są poszczególne praktyki ZZL w wyodrębnionych obszarach ZZL, z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta. Następnie zbudowano zmienne dla każdego z tych obszarów ZZL będące uśrednieniem wartości odpowiedzi dla stosowanych w nim praktyk ZZL.

4. Metodyka prowadzonych badań

W badaniu zastosowano celowy dobór próby badawczej. Badania przeprowadzono w innowacyjnych przedsiębiorstwach, które zgodnie z metodologią OSLO (OECD, 2006) to takie, które wdrożyło co najmniej jedną innowację produktową, procesową, organizacyjną lub marketingową. Założono, że respondentami udzielającymi odpowiedzi do kwestionariusza ankiety będą kierownicy odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, którzy zostali objęci badaniem w okresie od października 2015 do czerwca 2016 roku. Otrzymano 92 poprawnie wypełnione ankiety, wśród których dominowały małe przedsiębiorstwa (52,2%), drugie w kolejności są średnie przedsiębiorstwa (25,1%). Przedsiębiorstwa duże stanowiły 20,7% badanej próby.

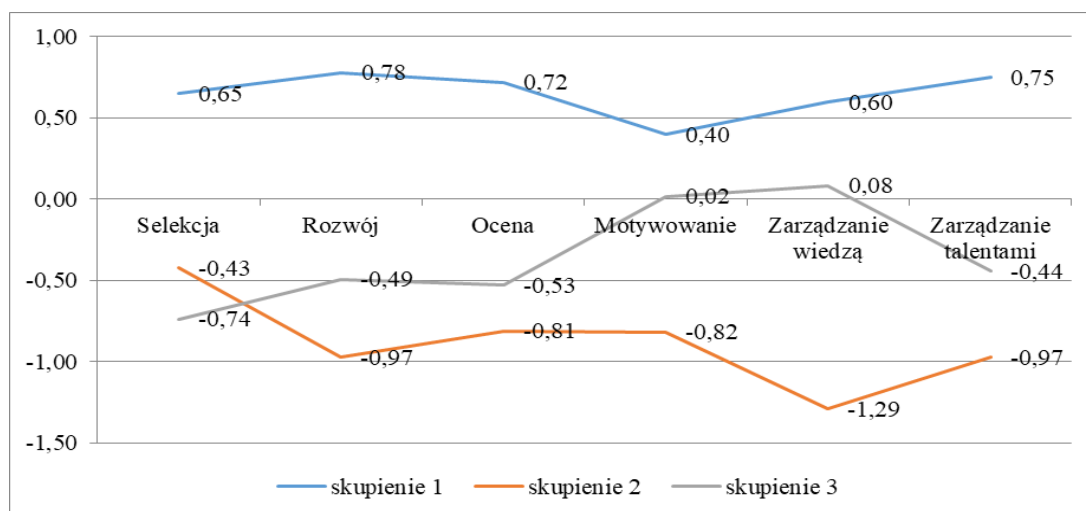
5. Wyniki przeprowadzonych badań

Do realizacji celu badań wyodrębniono grupy z uwagi na stosowane praktyki ZZL, do czego wykorzystano analizę skupień metodą k-średnich. Do przeprowadzenia obliczeń statystycznych wykorzystano program SPSS IBM. W oparciu o wstępną analizę danych zdecydowano się na zbadanie 3 skupień. Zastosowano grupowanie metodą k-średnich, która daje w efekcie rozbicie, w którym żadne skupienie nie jest podkupieniem innego skupienia (Stanisz, 2007). Metoda ta umożliwia uformowanie skupień w taki sposób, że obiekty umieszczone w tych skupieniach były jak najbardziej do siebie zbliżone (podobne), zaś obiekty umieszczone w różnych skupieniach możliwie dalece różniły się między sobą (Stanisz, 2007).

Przed wykonaniem tej analizy zamieniono wyniki w poszczególnych obszarach praktyk ZZL na zmienne standaryzowane (np. Zrekrutacja) (Stanisz, 2007). Następnie policzone zostały średnie dla każdego skupienia w każdym wymiarze stosowania praktyk ZZL, co umożliwiło zbadanie na ile te 3 skupienia różnią się od siebie. Na rysunku 1 zaprezentowane zostały trzy skupienia przedsiębiorstw, które w najbardziej podobny do siebie sposób stosują praktyki ZZL w poszczególnych obszarach tematycznych, a każde z tych skupień różni się od siebie.

W badanej populacji wyodrębnione zostały 3 skupienia:

- skupienie 1, gdzie znalazło się 44 przedsiębiorstw,
- skupienie 2, gdzie znalazło się 22 przedsiębiorstw,
- skupienie 3, gdzie znalazło się 26 przedsiębiorstw.



Rysunek 1. Skupienia praktyk ZZL w poszczególnych obszarach tematycznych w badanych przedsiębiorstwach. Opracowanie własne na podstawie danych ilościowych.

Analiza rysunku 1 wskazuje, że wyodrębnione grupy różniły się w zakresie nasilenia stosowania praktyk ZZL. Skupienie 1 uzyskało wysokie wyniki w zakresie realizacji wszystkich praktyk ZZL w badanych obszarach. Najczęściej stosowane były praktyki rozwojowe, zarządzania talentami oraz oceny. Nieco rzadziej przedsiębiorstwa znajdujące się w tym skupieniu stosowały praktyki selekcji oraz zarządzania wiedzą. Z kolei najrzadziej stosowane były praktyki motywowania. Kolejną grupę stanowiły przedsiębiorstwa mające niskie wyniki w poszczególnych obszarach praktyk ZZL. W tej grupie relatywnie najczęściej stosowane były metody sprawdzające podczas selekcji. Jednakże wyniki w pozostałych obszarach praktyk były znacząco poniżej wartości „0” dla skali standaryzowanej. Natomiast w skupieniu 3 znalazły się przedsiębiorstwa, w których część praktyk waha się wokół wyników przeciętnych, a takie praktyki jak selekcja, rozwój, ocena, zarządzanie talentami znajdują się poniżej średniej. Przedsiębiorstwa z tej grupy koncentrują się na motywowaniu i zarządzaniu wiedzą, a nie wdrażaniu pracowników w realizację procesów innowacyjnych

w przedsiębiorstwie. Podsumowując, wyodrębnione skupienia przedsiębiorstw różniły się w zakresie nasilenia stosowania praktyk ZZL w badanych obszarach ZZL.

Interesujące z punktu widzenia stosowania praktyk ZZL w poszczególnych grupach jest odniesienie ich do innowacyjności przedsiębiorstwa, która analizowana była w trzech aspektach: źródła wewnętrzne innowacji, efektywność realizacji faz procesu innowacyjnego oraz skala nowości wdrożonych innowacji. Oceny istotnych statystycznie różnic dokonano za pomocą testu nieparametrycznego Kruskala-Wallis.

Tabela 1.

Zmienne w wyodrębnionych trzech skupieniach badanych przedsiębiorstw

	S 1	S2	S3	Kruskall Wallis	P	Porównanie wielokrotne
Źródła wewnętrzne innowacji	4,21	3,45	3,86	18,622	0,001	3:1 (0,001) 2:3 (0,05)
Efektywność fazy poszukiwania	4,19	3,73	3,55	8,444	0,019	3:1 (0,018)
Efektywność fazy wyboru	3,97	3,55	3,50	9,603	0,008	3:1 (0,022) 2:1 (0,050)
Efektywność fazy wdrażania	4,13	3,70	3,54	13,324	0,001	3:1 (0,002)
Efektywność fazy dyskontowania	3,84	3,32	3,43	7,795	0,020	2:1 (0,038)
Skala nowości innowacji	2,14	1,43	1,68	14,047	0,001	2:1 (0,001)

W oparciu o przeprowadzone analizy statystyczne wykazano różnice istotne statystycznie¹ w zakresie źródeł wewnętrznych innowacji ($p=0,001$). Najczęściej miało to miejsce w skupieniu 1, a najrzadziej w skupieniu 2, przy czym istotne statystycznie różnice wykazano między grupą 3 i 1 oraz 2 i 3. Ponadto wystąpiły różnice istotne statystycznie w zakresie efektywności poszczególnych faz procesu innowacji, tj: poszukiwania ($p=0,019$), wyboru ($p=0,008$), wdrażania ($p=0,001$) oraz dyskontowania ($p=0,02$). Największa efektywność fazy poszukiwania według oceny respondentów była w skupieniu 1, a najmniejsza w skupieniu 3, a istotne statystycznie różnice wykazano między grupą 3 i 1. Z kolei najefektywniej faza wyboru była realizowana w skupieniu 1 przedsiębiorstw, a najmniej w skupieniu 3, zaś istotne statystycznie różnice udokumentowano pomiędzy skupieniem 3 i 1 oraz 2 i 1. W opinii respondentów faza wdrażania innowacji była najefektywniej realizowana w grupie 1 przedsiębiorstw, zaś najmniej w 3, a różnice istotne statystycznie wykazano pomiędzy tymi grupami. Natomiast efektywność fazy dyskontowania była największa w skupieniu 1, a najmniejsza w 2 i różnice istotne statystycznie także wykazano pomiędzy tymi skupieniami.

Ponadto, jak wskazali respondenci skala nowości wdrożonych innowacji była największa w skupieniu 1 przedsiębiorstw, a najmniejsza w skupieniu 2 i pomiędzy tymi skupieniami wykazano różnice istotne statystycznie. Najwięcej przedsiębiorstw wdrożyło innowację na skalę światową w skupieniu 1, zaś przedsiębiorstwa ze skupienia 2 w większości wdrożyły innowację na skalę przedsiębiorstwa.

¹ Poziom istotności $p>0,05$

Podsumowując przeprowadzone analizy statystyczne można stwierdzić, że przedsiębiorstwa w poszczególnych skupieniach stosują praktyki ZZL w zróżnicowanym wymiarze. Ponadto wyniki badań wskazują na występowanie różnic istotnych statystycznie pomiędzy skupieniami przedsiębiorstw a: źródłami innowacji pochodzącymi z wewnątrz przedsiębiorstwa, efektywnością faz procesu innowacyjnego oraz skalą nowości wdrożonych innowacji. Różnice występowały najczęściej pomiędzy skupieniem drugim i pierwszym oraz trzecim i pierwszym.

6. Podsumowanie

Innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa wymaga świadomego kreowania indywidualnych zachowań pracowników, co jest możliwe przez stosowanie praktyk ZZL, gdyż pomagają one w kształtowaniu pożądanych zmian w zachowaniach i postawach pracowników. Praktyki te nabierają szczególnego znaczenia w innowacyjnych przedsiębiorstwach, gdzie od pracowników wymagane jest ciągle poszukiwanie pomysłów, rozwijania ich i wdrażania. W związku z tym niezbędne jest oddziaływanie na pracowników przede wszystkim za pomocą powiązanych ze sobą praktyk personalnych, wskazując jakie zachowania są od nich wymagane, gdyż ich wdrażanie będzie miało szersze spektrum działania.

Analizując najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa, można dostrzec szereg praktyk ZZL, które są implementowane w poszczególnych fazach procesu innowacji. Przeprowadzone przez Autorkę badania w polskich przedsiębiorstwach, wskazują na zróżnicowane nasilenie stosowania praktyk ZZL w trzech wyodrębnionych skupieniach. Może być to spowodowane tym, że w badanych przedsiębiorstwach w praktyce kształtowanie pożądanych zachowań pracowników było różne, co może wynikać z wybranej strategii innowacji, ze zróżnicowanego poziomu koncentracji przedsiębiorstw na realizacji procesu innowacyjnego oraz zaangażowania pracowników w te procesy. Ponadto istotne znaczenie odgrywa dojrzałość przedsiębiorstwa, która przejawia się w zakresie angażowania pracowników w te procesy i wskazywaniu pracownikom jakie zachowania są pożądane.

Dodatkowo wykazano istotne statystycznie różnice w zakresie wewnętrznych źródeł innowacji, efektywności faz procesu innowacyjnego oraz skali nowości wdrażanych innowacji. Częściej innowacje pochodziły ze źródeł wewnętrznych, efektywność faz procesu innowacyjnego i skala nowości innowacji była wyższa w skupieniu przedsiębiorstw, które uzyskały wysokie wyniki w zakresie realizacji wszystkich praktyk ZZL w obszarze selekcji, rozwoju, motywowania, oceny, zarządzania wiedzą i zarządzania talentami. Oznacza to, że dzięki wskazywaniu pracownikom oczekiwanych zachowań oraz oddziaływaniu na nich poprzez szereg powiązanych ze sobą praktyk ZZL, pracownicy wiedzieli w jaki sposób ich twórczy wysiłek zostanie wynagrodzony. Dzięki temu tworzyli oni innowacyjne rozwiązania,

poszczególne fazy procesu innowacji przebiegały efektywnie, co miało wpływ na wyższą skalę nowości wdrożonych innowacji.

Bibliografia

1. Arvanitis, S., Loukis, E.N., Diamantopoulou, V. (2013). Are ICT, workplace organization and human capital relevant for innovation? A comparative study based on swiss and greek micro data, *KOF Working Papers*.
2. Arvanitis, S., Seliger, F., Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, No. 25 (8).
3. Borkowska, S. (2010). ZZZ dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw. W S. Borkowska (red.), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck.
4. Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, No. 15.
5. Cantwell, J. (2009). Innovation and competitiveness. W J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford Handbooks Online.
6. Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
7. Edwards, T., Battisti, G., McClendon Jr., W.P., Neely, A. (2005). Pathways to value how UK firms create more value using innovation Strategically, *AIM Research*.
8. Edgar, F., Gearem, A. (2014). An employee-centred analysis: Professionals' experiences and reactions to HRM. *International Journal of Human Resource Management*, No. 25 (5).
9. Gableta, M., Bodak, A. (2015). Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 1 (24).
10. Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
11. Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47, 3, pp. 617-629.
12. Głód, G. (2014). Uwarunkowania i źródła działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane aspekty. W A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Mfiles.pl.
13. Gojny-Zbierowska, M. (2015). Kształtowanie Wysoce Efektywnych Systemów Pracy (HPWS) poprzez praktyki ZZZ. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, t. 3, nr 39, pp. 51-63.

14. Guest, D., Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22, pp. 1686-1702.
15. Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B. (2018). Dobre praktyki ZZL XVIII edycja konkursu Lider ZZL. *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 121, 2, pp. 79-92.
16. Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19, No. 7, pp. 1211.
17. Kepes, S., Delery, J. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. W P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 385-404.
18. Kraśnicka, T. (2016). Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników w MŚP. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 278, s. 53-66.
19. Kraśnicka, T., Ingram, T. (red.). (2014). *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
20. Laursen, K., Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, No. 27 (2), pp. 243-263.
21. McAdam, R., Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13 (2), pp. 26-139.
22. Michna, A. (2017). *Orientacja na zarządzanie wiedzą w kontekście innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
23. Michna, A., Męczyńska, A., Kmieciak, R. (2011). Wybrane czynniki wpływające na poziom innowacyjności organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 218.
24. Norek, T. (2015). Efektywność procesów innowacyjnych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa sektora MSP. Rezultaty badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 386.
25. Ostroff, C., Bowen, D.E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is there strength in the construct of HR system strength. *Academy of Management Review*, 41, No. 2, pp. 196-214.
26. Pichlak, M. (2016). The innovation adoption process: A multidimensional approach. *Journal of Management & Organization*, 22, 4, pp. 476-494.
27. Pichlak, M. (2015). Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach. *Organizacja i Kierowanie*, nr 2 (167).
28. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, (2006). OECD, Eurostat. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki.

29. Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
30. Raport: *Przywództwo przyszłości. Polski lider gotowy na zmianę?* (2016). PwC, www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/lider-przyszlosci.html (dostęp: 24.08.2018).
31. Romanowska, M. (2016). Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, nr 2.
32. Romanowska, M. (2015). Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce. *Przegląd Organizacji*, nr 8.
33. Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi K., Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resources Management Journal*, 16, 1, pp. 3-27.
34. Stanisław, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny, Tom 3. Analizy wielowymiarowe*. Kraków: StatSoft.
35. Taj, S.A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34, 4, pp. 338-348.
36. Wright, P.M., Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe, P. Wright (eds.), *Human Resource Management and Performance: Progress and Prospects*, Oxford: Wiley-Blackwell.
37. Zhou, H., Dekker, R., Kleinknecht, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and Corporate Change*, 20(3), pp. 941-968.
38. Zhou, Y., Hong, Y., Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, No. 52, pp. 263-288

