

Agnieszka LESZCZYŃSKA
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
agnieszka.leszczynska@poczta.umcs.lublin.pl

PRAKTYKI HRM W PRZEDSIĘBIORSTWACH INNOWACYJNYCH¹

Streszczenie. Podstawowym aktywem przedsiębiorstw innowacyjnych są ludzie. Stąd istotne znaczenie odgrywa system HRM, który decyduje o ich zaangażowaniu w działania innowacyjne. W artykule przedstawiono wybrane praktyki HRM, realizowane w 50 przedsiębiorstwach innowacyjnych. Ich przegląd wykazał wykorzystywanie szerokiego zakresu rozwiązań wspierających innowacyjne zachowania pracowników bądź ukierunkowanych na ich wszechstronny rozwój.

Słowa kluczowe: praktyki HRM, przedsiębiorstwa innowacyjne.

HRM PRACTICES IN INNOVATIVE ENTERPRICES

Summary. People are basic asset of innovative enterprises. Therefore key role of HRM system which determines commitment of employees in innovative actions. The article presents chosen HRM practices used in 50 innovative organizations. Their review demonstrated exploiting a wide range of solutions supporting innovative behaviours of employees or directed to their broad development.

Keywords: HRM practices, innovative practices.

1. Wprowadzenie

Wzrost konkurencji globalnej oraz galopujące zmiany potrzeb klientów to przykłady wyzwań, wobec których stają organizacje. W tym kontekście ich zdolność do przetrwania

¹ Niniejsza praca powstała w ramach realizacji projektu „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowniczych w kontekście zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach innowacyjnych” 2013/09/B/HS4/01307.

zależy od innowacyjności i elastyczności działania (Balkin, Markaman, Gomez-Mejia, 2000; Lyon, Ferrier, 2002). Kluczową rolę odgrywają przy tym zasoby ludzkie – wiedza, umiejętności, postawy pracowników, które mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej oraz mogą bezpośrednio wpływać na wyniki firm, które były dotychczas. Praktyki HRM równocześnie stosowane mogą być niewystarczające dla potrzeb przedsiębiorstw innowacyjnych. W niniejszym artykule przedstawione zostaną wybrane praktyki HRM stosowane w takich przedsiębiorstwach. U podstaw podjętych badań leży przekonanie, że zasoby ludzkie determinują innowacyjność przedsiębiorstwa (Galbraith, 1984). Po pierwsze, wpływają na zdolność innowacyjną przez kompetencje, wyobraźnię oraz kreatywność pracowników (Mumford, 2000). Po drugie, ich zaangażowanie i wsparcie jest niezbędne do tworzenia i wdrażania innowacji (Vracking, 1990). W dalszej części artykułu przedstawione zostaną rozważania teoretyczne, dotyczące związków pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a działaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, metoda badań oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

2. Praktyki HRM a innowacyjność przedsiębiorstwa

Praktyki HRM definiuje się jako praktyki tworzące warunki, w których pracownicy są zaangażowani i identyfikują się z celami organizacji (Wood, de Menezes, 1998). Praktyki te stanowią odpowiednio dobrany i wykorzystywany zespół działań (procedur), dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim lub konkretnego elementu tego systemu, który pozwala na osiągnięcie najlepszych wyników biznesowych i przewagi konkurencyjnej. Termin odpowiednio dobrany oznacza tutaj dostosowanie praktyk do misji, wizji, wartości szczególnie cenionych w danej organizacji, a także uwzględniający jej cele strategiczne (Juchnowicz, 2011). Praktyki HRM wpływają na wyniki organizacji przez indywidualne zachowania (produktywność) oraz postawy (np. motywację, zaangażowanie).

Według Komisji Europejskiej praktyki HRM obejmują:

- odpowiedzialną rekrutację,
- szkolenie i rozwój karier,
- elastyczne zarządzanie czasem pracy,
- komunikację i przepływ informacji,
- definiowanie potrzeb szkoleniowych,
- dzielenie się zyskami,
- delegowanie uprawnień,
- dbanie o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników,
- równoważenie życia zawodowego i pracy.

Inna klasyfikacja wyróżnia praktyki w zakresie planowania, rekrutacji, selekcji, rozwoju, w tym szkolenie, rozwój, planowanie karier, kompensacji, w tym finansową i pozafinansową, bezpieczeństwo i promocję zdrowia, relacji pomiędzy pracownikami (Mondy, 2010).

Znaczenie wskazanych praktyk dla innowacyjności przedsiębiorstwa wynika z dwóch przesłanek. Po pierwsze, motywują one pracowników do rozwijania pomysłów. Po drugie, pomagają wdrażać nowe pomysły. HRM może zatem ułatwiać odkrywanie problemów, promować wykorzystywanie nowej wiedzy, tworzyć warunki do kreatywności i eksperymentowania, a przez to stymulować innowacje w organizacji (Shipton, West, Dawson, Birdi, Patterson, 2006). Laursen, Foss (2003) udowodnili, że praktyki HRM wpływają na prawdopodobieństwo tworzenia innowacji produktowych i procesowych. Shipton et al. (2006) potwierdzili, że efektywny system HRM (uwzględniający szkolenia, pracę zespołową, ocenę) stymuluje innowacje produktowe i technologiczne. W szczególności chodzi o realizowanie programów szkoleniowych, tworzenie systemu nagród, wzmacniającego kreatywne zachowania, wykorzystywanie pracy zespołowej. Analogiczne wyniki uzyskali Lau, Ngo (2004), Wang, Zang (2005), Jimenez-Jimenez, Sanz-Vallea (2008). Z kolei Jiang, Wang, Zhao (2012) udowodnili wpływ odpowiednich praktyk na kreatywność pracowników. W ich opinii kreatywność pełni rolę mediacyjną pomiędzy czterema praktykami (selekcja, wynagradzanie, praca zespołowa, projektowanie pracy) a innowacyjnością organizacyjną. W kontekście podjętej problematyki uprzednie badania empiryczne dowiodły, że praktyki HRM odgrywają ważną rolę dla innowacyjności na poziomie przedsiębiorstwa (Beugelsdijk, 2008; Shipton, West, Dawson, Birdi, Patterson, 2006; De Leede, Looise, 2005) oraz innowacyjności indywidualnej (Dul, Ceylan, Jaspers, 2011; Mumford, 2000). Dotychczasowe prace mają jednak w dużej mierze charakter koncepcyjny (e.g. Galbraith, 1982; Gupta, Singhal, 1993; Kanter, 1988; Mumford, 2000; Shalley, Gilson, 2004) bądź bazują na danych ilościowych (Jiang, Wang, Zhao, 2012; Veenendaal, Bondarouk, 2015). W niewielkim zakresie praktyki HRM w przedsiębiorstwach innowacyjnych były przedmiotem badań jakościowych.

Biorąc pod uwagę procesy rekrutacji i selekcji należy podkreślić ich ważną rolę dla pozyskiwania kreatywnych pracowników. Innowacje organizacyjne są zależne od bazy wiedzy pracowników oraz ich innowacyjności (Subramaniam, Youndt, 2005). Organizacja w procesie selekcji może uwzględnić wewnętrzną motywację oraz umiejętności poznawcze, konieczne dla kreatywności. W procesach tych zasadne jest wykorzystywanie testów sprawdzających, wywiadów itd., co powoduje wzrost liczby informacji uzyskanych o każdym z kandydatów (Raghuram, Arvey, 1994). Zatrudnianie pracowników jest postrzegane jako sposób wzmacniania kreatywności organizacji. Wykorzystywanie zewnętrznych źródeł rekrutacji (Olian, Rynes 1984; Schuler, Jackson, 1987; Sonnenfeld, Peiperl, 1988; Raghuram, Arvey 1994), selekcja pracowników z uwzględnieniem ich kreatywności (Gupta, Singhal, 1993), dostosowaniem do kultury proinnowacyjnej (Jones and Sullivan 1994) pozwala pozyskać pracowników o nastawieniu innowacyjnym.

Odnosząc się do rozwijania kapitału ludzkiego część badań podkreśla znaczenie szerokiego uczestnictwa w szkoleniach, co ma służyć rozwojowi umiejętności i wiedzy dla potrzeb innowacji (Galende, Sua'ez, 1999; Ding, Akhtar, 2001; Laursen, Foss 2003; Mark, Akhtar 2003). Dzięki szkoleniom pracownicy stają się bardziej świadomi alternatyw i możliwości, odczuwają większe bezpieczeństwo przy eksperymentowaniu i próbowaniu nowych rozwiązań (Shalley, Gilson, 2004). Autorzy podnoszą także konieczność planowania ścieżek kariery, co pozwoli pracownikom na nabywanie kompetencji istotnych dla obszarów funkcjonalnych oraz stymulujących procesy innowacyjne (Omta, Bouter, Van Engelen, 1994; Mabey, Salaman, 1995; Ding, Akhtar, 2001). Zarządzanie karierami powinno być długoterminowe (Cascio, 1990), zorientowane na zespół, oparte na kryteriach ilościowych (McGill, Slocum, Lei, 1992; O'Dell, Grayson 1998).

Kluczowym, z punktu widzenia innowacyjności, procesem HRM są nagradzanie i motywowanie. System wynagradzania pełni dwie funkcje: 1) nagradza kreatywnych pracowników i zatrzymuje ich w firmie (Starkey, Tempest, McKinlay, 2004; Jiang et al., 2012), 2) motywuje pracowników do wysiłków na rzecz innowacyjności (Shipton et al., 2006). Niektórzy badacze koncentrują się na wybranych aspektach systemu wynagradzania, np. zachętach do innowacyjnych działań (Jiang et al., 2012; Zhou, Zhang, Montoro-Sanchez, 2011). Potwierdzono przy tym pozytywny związek pomiędzy innowacyjnością a wysokością wynagrodzeń (Balkin et al., 2000; Van Reenen, 1996), innowacyjnością a autonomią (Dorenbosch, Engen, Verhagen, 2005). Na podstawie teorii wymiany społecznej (Blau 1964), Dorenbosch et al. (2005) argumentują, że percepcja systemu HRM przez pracowników ma pozytywny wpływ na ich kreatywność. Pracownicy, którzy postrzegają taki system jako sprawiedliwy cechować się będą (w większym stopniu) kreatywnymi zachowaniami, tj. generowaniem pomysłów, wdrażaniem nowych rozwiązań. Inne bodźce motywacyjne, wspierające innowacyjność powinny uwzględniać finansowanie badań, granty dla pracownikowskich (Galbraith 1984; Mabey and Salaman 1995; Gupta and Singhal 1993). Poza wymienionymi praktykami HRM dla potrzeb wspierania innowacyjności wykorzystywane są dodatkowe rozwiązania na poziomach indywidualnym i organizacyjnym (Peck, 1994; Laursen, 2002; Laursen, Foss, 2003). Literatura wskazuje, że pracownicy powinni mieć elastyczność w definiowaniu pracy (Tushman, Nadler, 1986), pewien poziom autonomii (Kanter, 1985; Tushman, Nadler, 1986; Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, 2000), możliwość współdecydowania (Cummings 1965; Schuler, Jackson, 1987), możliwość prowadzenia badań, popełniania błędów, dostęp do laboratoriów, czas do eksperymentowania. Odnosząc się do optymalnej formy pracy badacze podkreślają rolę pracy zespołowej (Eisenhardt, Tabrizi, 1995; Laursen, 2002). Jej znaczenie wynika ze złożoności innowacji, która ogranicza możliwość ich indywidualnego kreowania (Van de Ven et al., 1999). Członkowie autonomicznych zespołów będą też w większym stopniu zmotywowani do tworzenia kreatywnych rozwiązań.

Wpływ systemu oceniania na innowacyjność nie jest w pełni oczywisty. Z jednej strony ocena może powodować niższą kreatywność z powodu awersji do oceniania (Byron, Khazanchi, Nazarian, 2010). Z drugiej, przyczynia się do wzrostu motywacji do podejmowania wyzwań (Harackiewicz, Elliot, 1993; Egan, 2005). Jeżeli tolerancja dla błędów stanowi integralną część systemu oceniania, to może stymulować kreatywność. Podobnie ocena, która wspiera proces uczenia się.

Bazując na powyższych rozważaniach, zaproponowano następującą hipotezę:

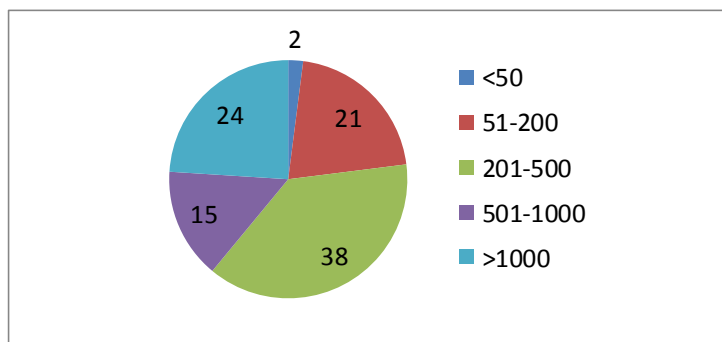
praktyki HRM, które wykorzystują:

- rekrutację pracowników z uwzględnieniem poziomu ich kreatywności,
- pracę zespołową,
- intensywny rozwój kapitału ludzkiego oraz tworzenie ścieżek kariery,
- system wynagradzania i motywowania powiązany z kreatywnością,
- umożliwiający popełnianie błędów system oceniania
- są pozytywnie powiązane z innowacyjnością organizacji.

3. Metoda badań

W realizowanych badaniach wykorzystano metody jakościowe. Wynika to z koncentracji na procesach HRM, które nie są weryfikowalne eksperymentalnie lub kwantyfikowalne (w kategoriach ilości, wielkości). Celem badań było uchwycenie zjawiska (procesów HRM) w naturalnym kontekście organizacji, uwzględniając ich specyfikę. Zakres badań obejmował stosowane praktyki HRM (m.in. rekrutację, selekcję, motywowanie i wynagradzanie, rozwój pracowników, ocenianie) oraz poziom innowacyjności przedsiębiorstwa (w tym zakres i rodzaj wdrożonych innowacji). Zastosowano metodę studium przypadku. Użyta metoda badań polegała na skoncentrowaniu się na praktykach HRM, realizowanych w przedsiębiorstwach innowacyjnych. Badania przeprowadzono na grupie 50 celowo wybranych przedsiębiorstw innowacyjnych, cechujących się wysoką innowacyjnością techniczną, organizacyjną lub marketingową. Weryfikacja spełnienia kryterium innowacyjności, przeprowadzona została z użyciem metodyki PAN (Baczko, Puchała-Krzywińska, 2013; Baczko, Krzywina, 2008), uzupełnionej o metodykę Oslo (2005). Za innowacyjne uznano przedsiębiorstwa, które w ciągu ostatnich 3 lat wdrożyły wybrany rodzaj innowacji, przy równocześnie wysokich nakładach na działalność innowacyjną lub wysokiej liczbie kontraktów UE.

W badanej grupie 29% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 15% handlowe, 56% usługowe. Dominowały przedsiębiorstwa z branży maszynowej, motoryzacyjnej (łącznie 5), finansów, ubezpieczeń, bankowości (7), energetyki (3), budownictwa (3), IT (4). Zestawienie badanych przedsiębiorstw z uwagi na wielkość przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Podział przedsiębiorstw z uwagi na wielkość (w %)

Fig. 1. Division enterprises due to the size (in %)

Źródło: Opracowanie własne.

Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz obejmujący pytania otwarte. Dotyczyły one wdrożonych innowacji w ciągu ostatnich 3 lat (marketingowych, procesowych, produktowych, organizacyjnych) oraz praktyk ZZL. Badane praktyki obejmowały: proces rekrutacji, doskonalenie kompetencji, zarządzanie talentami, motywowanie, ocenianie, zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich, współpracę z odchodzącymi pracownikami oraz procedury (praktyki) wspierania innowacyjności. Respondentami byli pracownicy działów HR.

4. Wyniki badań

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach występują dwa typy rekrutacji – wewnętrzna i zewnętrzna. W jednej z agencji personalnych kompetencje zostały podzielone na specjalistyczne i managerskie. Stanowi to podstawę doboru personelu, odpowiednio do stanowiska. Kryteriami stosowanymi w rekrutacji wewnętrznej są umiejętności w zakresie komunikacji (65%), organizacji czasu pracy (25%), kompetencje sprzedażowe (45%). W niektórych z przedsiębiorstw opracowana została wewnętrzna księga standardów rekrutacji (6%). Dodatkowo sporządzone zostały modele kompetencji dla poszczególnych stanowisk, na podstawie których prowadzona jest rekrutacja (64%). W przypadku rekrutacji zewnętrznej przedsiębiorstwa poszukują pracowników o określonych kwalifikacjach specjalistycznych, np. firma zajmująca się obróbką stali – operatora laserami do cięcia stali. Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa o większych rozmiarach pozyskują więcej pracowników z zewnątrz. Rekrutacja zewnętrzna dotyczy przede wszystkim stanowisk specjalistycznych, wewnętrzna – stanowisk kierowniczych. Jako dobrą praktykę wskazać należy system zarządzania aplikacjami kandydatów i procesem rekrutacji, który wdrożony został w jednym z badanych przedsiębiorstw. Jak podkreśla Dyrektor Działu Personalnego tej firmy: „Dbamy o to, aby podczas rekrutacji kandydaci mieli możliwość pełnego

zaprezentowania swoich kompetencji, dlatego też proces rekrutacyjny przebiega kilku etapowo. Zależy nam również na wzajemnym dialogu, dzięki któremu poznamy swoje oczekiwania oraz ustalimy warunki pracy. W spotkaniu bierze udział pracownik HR i przedstawiciel komórki, do której prowadzona jest rekrutacja. Szukamy kandydatów w całej Polsce, dlatego alternatywnie do spotkań osobistych w pierwszym etapie proponujemy kandydatom rozmowę telefoniczną, przez skype lub rozmowę przez wideokonferencję z naszego najbliższego biura. W kolejnych etapach spotykamy się z kandydatami osobiście”. Tak prowadzona rekrutacja wspiera pozyskiwanie pracowników najlepiej dopasowanych do potrzeb firm, nawet z oddalonych regionów.

Stosowane metody rozwoju kapitału ludzkiego to przede wszystkim szkolenia, coaching zewnętrzny, mentoring. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wykorzystują szkolenia, w tym wstępne ogólne dla pracowników i podwykonawców, szkolenia okresowe oraz uzupełniające. Ich celem jest zapewnienie, że pracownicy mogą rozwijać swój potencjał. Przedmiotem szkoleń jest wiedza specjalistyczna, kompetencje językowe bądź menedżerskie (przywódcze, lidarskie). W badanych organizacjach prowadzone były szkolenia z zakresu obsługi administracyjnej - 9%, językowe - 7% z zakresu zarządzania - 5%, komunikacji - 8%, integracyjne - 23%, techniczne - 19%, środowiskowe - 5%, BHP - 19%. Niektóre z firm ograniczają szkolenia jedynie do stanowisk kierowniczych bądź, jeżeli są powiązane z wykonywaną pracą, pozwalają na zwiększenie wydajności. Częstotliwość szkoleń znacznie waha się – od raz na kilka lat do kilku w roku. Dobrą praktyką w tym obszarze jest ustrukturyzowany system szkoleń wprowadzony w jednej z firm: „Firma ma ustrukturyzowany system szkoleń wewnętrznych, w którym trenerami są przygotowani, w ramach Akademii Trenera Wewnętrznego, pracownicy. Rozwój jest oparty na modelu uczenia się 70/20/10, gdzie rozwój przez doświadczenie i praktykowanie jest kluczowy”. Zakres szkoleń jest zróżnicowany. W przedsiębiorstwie produkcji chemicznej prowadzi się np. szkolenia związane z zapobieganiem zagrożeniom i reagowaniem w sytuacjach kryzysowych (wypadek, pożar, awaria chemiczna, inne, nagłe sytuacje), ćwiczenia obiektowe i sprzętowe ratowników chemicznych oraz technicznych, ćwiczenia z udziałem PSP. W innym przedsiębiorstwie produkcyjnym managerowie z obszaru produkcji uczyli się „mistrzowskiego zarządzania”, handlowcy przeszli „akademię marketingu”, a specjaliści ds. zakupów „akademię negocjacji”. W przedsiębiorstwie sektora usługowego uruchomiony został projekt edukacyjny „akademia mistrza”. Zatrudnieni w niej mistrzowie wzięli udział w warsztatach obejmujących zagadnienia teoretyczne i praktyczne w zakresie budowania zespołów, ustanawiania celów, delegowania zadań i skutecznej komunikacji. Pracownicy spółki uczestniczyli również w wielu innych szkoleniach, obejmujących zagadnienia tak różne, jak obsługa programu Excel, pierwsza pomoc przedmedyczna, zarządzanie emocjami. „W ramach programu kształtowania zaangażowania pracowników uruchomiono nowy projekt szkoleniowy Liga Mistrzów. Jego pierwszą edycją objęci zostali mistrzowie jednostek biznesowych spółki. Projekt obejmuje trzy moduły tematyczne: Mistrz

w organizacji, Komunikacja i Motywacja. Cykl szkoleń, warsztatów oraz treningów doskonalących, które będą prowadzone w ramach projektu, ma na celu rozwój kompetencji menadżerskich i umiejętności budowania zaangażowania pracowników. Liga Mistrzów zakończy się wyłonieniem jednostki biznesowej, która ma posiadającej najlepszą drużynę mistrzów i przyznaniem Pucharu Ligi Mistrzów”. W badanych firmach wykorzystywane są także platformy e-learningowe (55%). Za ich pośrednictwem prowadzone są szkolenia BHP, szkolenia specjalistyczne (np. przez lekarza laryngologa w firmie wytwarzającej aparaty dla osób niedosłyszących). Jak wskazują respondenci główną zaletą tego narzędzia jest możliwość samodzielnego uczenia się przez pracowników. „Firma ma rozbudowane narzędzia intranetowe z repozytorium wiedzy, rozwiązaniami, które wspierają wirtualną pracę zespołową. Ma też ogólnodostępną platformę e-learningową z kilkudziesięcioma programami rozwoju interpersonalnego”. Dużym przedsięwzięciem był projekt „HR Campus”, który w swoim założeniu miał być cyklem działań rozwojowych i szkoleń przeznaczonych dla pracowników działu personalnego, rozłożonych na okres około trzech lat, kontynuowanych w późniejszym czasie jako jedna z 16 szkół profesjonalnych. Na realizację projektu w latach 2009–2012 udało się pozyskać dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). „HR Campus” składa się z trzech etapów, każdy trwający około roku:

- Etap I: standaryzacja wiedzy i procesów HR i w związku z tym podniesienie jakości oraz efektywności świadczonych usług, a także wzrost kompetencji pracowników HR przez rozwój na swoim stanowisku.
- Etap II: rozwój swojej specjalizacji i rozpoczęcie kolejnej – sprawienie, aby specjaliści w jednym obszarze stali się „generalistami” i specjalistami jednocześnie w swojej dziedzinie.
- Etap III: dalsze doskonalenie, zadania.

W ramach każdego etapu pracownicy zbierali punkty za poszczególne działania rozwojowe (zadania premiowe/cele MBO, zadania rozwojowe, szkolenia stacjonarne i e-learning, ministraże itd.). „HR Campus” wpisany był w funkcjonujące w organizacji procesy i narzędzia HR-owe, np. roczną ocenę (SKOR), przegląd talentów, e-learning, rozwój managerów, AC/DC czy ocenę 360 stopni. Szkolenie w ramach tego projektu generowało wiele korzyści: „Dla organizacji oznaczało to posiadanie potencjalnych zasobów, które będzie można było w przyszłości wykorzystać w innych obszarach i w ten sposób zagwarantować im dalszy rozwój i wyzwania. Dla managerów projekt miał dać zestaw narzędzi do rozwoju zespołu, wzrost kompetencji i motywacji zespołu, a także możliwość uczenia się od innych uczestników i wzajemną inspirację. Uczestnicy, oprócz doskonalenia się, mieli otrzymać obiektywną ocenę swoich mocnych i słabych stron, a także możliwość porównania się z innymi pracownikami HR. Mieli też szansę pokazania swojego potencjału i dzielenia się wiedzą. Klienci HR mieli zyskać wystandaryzowany poziom obsługi przez HR, ujednolicony

sposób komunikacji.” Funkcję szkoleniowców powierzono ekspertom². Miały to być jednocześnie osoby cieszące się dobrą opinią u klientów i współpracowników oraz potrafiące dzielić się wiedzą i wspierać innych w rozwoju. Musiały to być ponadto osoby nastawione na swój własny rozwój. Po III etapie HR Campusa mogli zostać:

- multiekspercami, czyli być ekspertami w swojej, jak też dwóch innych specjalizacjach HR,
- ekspertami w dwóch specjalizacjach (poziom zaawansowany),
- sukcesorami (ekspert mógł być przygotowywany do nowej roli, np. menedżerskiej).

Biorąc pod uwagę szkolenia na stanowisku wykorzystywany jest przede wszystkim mentoring prowadzony przez długoletnich pracowników (80%). Ma on na celu przyuczenie do wykonywania pracy, adaptację do nowych warunków. Trwa on do 1 miesiąca, zaś metody szkoleniowe obejmują pogadankę, pokaz, wykład. Uzupełnieniem tej metody jest uczenie się przez doświadczenie. Ocenę zwrotną uzyskuje się wówczas od przełożonego lub od pracowników HR. Studia zewnętrzne są dofinansowane w 50%, jeżeli powiązane są one z rozwojem zawodowym. W niewielkim zakresie wykorzystywane są studia podyplomowe (23%). Jak podaje jeden z respondentów „funkcjonują regulaminy z kryteriami, po spełnieniu których można starać się o dofinansowanie do studiów lub do nauki języka obcego. Możliwość innej nauki dotyczy tylko kadry kierowniczej”.

Inspirowanie pracowników do maksymalnego wykorzystania ich potencjału odbywa się także w ramach zarządzania talentami. Pracownicy działu HR podkreślają, że w ich organizacji występuje zarządzanie talentami, przy czym sam talent rozumiany jest w rozmaity sposób. „Talenty to pracownicy, którzy zostali podczas rocznej diagnozy potencjału zdiagnozowani jako osoby z potencjałem. Dla takich pracowników tworzony jest plan rozwojowy”. Zgodnie z innym podejściem „Talent to pracownik z minimum rocznym stażem pracy, prezentujący wartości spółki i rozumiejący jej specyfikę. Osoba skuteczna na swoim stanowisku, wykazująca się zdolnością do szybkiego uczenia się, myśleniem innowacyjnym, otwartością”. W ramach tworzenia ścieżek kariery dominuje indywidualne podejście do pracowników. W zależności od potrzeb przeprowadzane są development center, ocena kompetencji bądź przegląd talentów, w trakcie którego oceniany jest potencjał pracownika i planowane są dalsze ścieżki rozwoju. Jak podkreśla jeden z respondentów „naszym celem jest łączenie indywidualnego wzrostu i wzrostu organizacji, tak aby wzmacniać wartość korporacji. Indywidualne plany karier wspierają rozwój na trzech poziomach: 1) teorii, 2) dzielenia się wiedzą i jej praktycznego wykorzystania, 3) informacji zwrotnych. Ścieżki karier oparte są na macierzy kwalifikacji i kompetencji”. W innej jednostce wprowadzono rozróżnienie talentów w dwóch kategoriach: talent ekspercki (z umiejętnościami do zarządzania obszarem wysokiej ekspertyzy, np. inżynieria, technologia, finanse, sprzedaż) oraz talent zarządczy (z umiejętnościami do zarządzania kompleksowymi obszarami

² Nazwę stworzono w przedsiębiorstwie.

biznesowymi). Przegląd talentów dokonywany jest według metodologii Lominger. „W ramach tych przeglądów odbywają się sesje oceny potencjału pod kątem kompetencji talentowych, sesje planowania sukcesji (mapowania przyszłych ścieżek karier dla talentów) oraz planowania wielopoziomowego rozwoju indywidualnego talentów (szkolenia, udział w projektach, coaching, mentoring, pogłębione analizy obszarów do rozwoju, zmiana zakresu obowiązku, budowanie planu zaangażowania osobistego, budowania planu ekspozycji po plan zarządzania retencją)”.

Uprzednie badania empiryczne wskazują, że innowacyjność przedsiębiorstwa buduje głównie praca grupowa. W badanych przedsiębiorstwach ta forma pracy nie jest wykorzystywana w pełnym zakresie. Udział w pracach grupowych realizowany jest w postaci warsztatów oraz interdyscyplinarnych grup projektowych (10%). Jedynie w jednym z przedsiębiorstw potwierdzono, że praca w projektach jest podstawowym elementem pracy. Pracownicy są zaangażowani w projekty lokalne oraz międzynarodowe w ramach Globalnych Sieci Funkcjonalnych. Udział w pracach grup projektowanych ma często charakter dorywczy, tymczasowy: „Jest możliwość pracy w projektach wprowadzających nowy program; jest [ona] okresowa”.

Kolejnym badanym obszarem były praktyki stosowane w ramach systemu motywacji płacowej i pozapłacowej. Respondenci wskazują na szerokie zastosowanie motywacji finansowej: „Stosowane są nagrody roczne i premie. Występują nagrody kwartalne dla najbardziej proaktywnych pracowników.” „Premia roczna za realizację celów i rozwój kompetencji. Premie miesięczne za realizację celów sprzedażowych i osiągnięte wyniki słuchalności (radio)”. Niekiedy wprowadzone są premie za pomysły innowacyjne (52%). „Od wielu lat w firmie występuje bonus za osiągnięcia i innowacje. Celem tego narzędzia jest zachęcanie pracowników do odgrywania aktywnej roli w osiąganiu wzrostu”. Nagrody można uzyskać za pomysły zgłaszane do banku pomysłów, projekty racjonalizatorskie. Motywacja pozafinansowa stosowana jest w mniejszym zakresie. Wykorzystuje się tutaj bilety do kina, vouchery, nagrody rzeczowe. Ciekawym rozwiązaniem jest program „sukces na mur beton”, wprowadzony w jednym z przedsiębiorstw. Nagroda przeznaczona jest za wyjątkowe osiągnięcia w danym roku, jeżeli pracownik podejmuje inicjatywy, mające pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo. W programie przyznawane są trzy rodzaje nagród:

1. Wyróżnienie za osiągnięcia I i II półrocza danego roku.
2. Osiągnięcie roku - nagroda Dyrektora Pionu/Działu.
3. Sukces roku – Nagroda Prezesa.

Poza tym występuje program benefitów dodatkowych:

- Twoja Przyszłość (np. Aktywni na 50+, ubezpieczenia).
- Twoje Zdrowie (np. LUX MED, FitProfi).
- Twoje Osiągnięcia (np. nagrody BHP, Sukces na Mur Beton).
- Twój Zysk (np. wczasy - „grusza”, zakupy firmowe).
- Twoja Rodzina (np. wyprawka, elastyczny czas pracy).

Uzupełnieniem systemu motywacji pozapłacowej są rozwiązania z zakresu life-balanced. Badane organizacje sporadycznie przedstawiały konkretne rozwiązania, dotyczące tego obszaru, ograniczając się do deklaracji ich wprowadzania. Wskazywano także, że programy takie ograniczane są do wybranej grupy pracowników, np. zarządu, pracowników IT. W ramach wskazywanych tutaj praktyk znalazły się dofinansowanie do wczasów, dofinansowanie imprez kulturalnych, bony na Boże Narodzenie, imprezy mikołajkowe dla dzieci, wyprawki dla dziecka. W jednym z przedsiębiorstw tradycją jest organizowanie corocznego wyjazdu weekendowego dla rodzin pracowników. Równoważenie pracy z życiem w szerszym zakresie prowadzone jest w programie Work-Life Balance-up! (WLB-up!). „Jego celem jest poprawa jakości pracy i życia osobistego przez budowanie świadomości odnośnie do stylów pracy, promowanie programów i narzędzi koniecznych dla zarządzania pracą - życiem. Wykorzystuje się przy tym wiadomości od kadry kierowniczej, plakaty, maile, newslettery; organizowane są spotkania, konferencje, kampanie zachęcające pracowników do wykorzystania urlopu”. Oprócz tego w przedsiębiorstwie prowadzony jest program Pre-maternity Leave and Return-to-Work Support Seminars. Jest on ukierunkowany na kobiety powracające do pracy po okresie macierzyńskim. Ponadto w obszar work-life balanced wpisuje się stosowanie elastycznego czasu pracy. Analogicznie do przypadku innych rozwiązań, w tym obszarze często jest on ograniczany do wybranych grup pracowników, np. praca zdalna dla pracowników pionu likwidacji szkód, równoważny czas pracy dla administratorów. Stosowane są różne jego formy:

- część godzin pracy ustalona jest „na sztywno” w miejscu pracy, zaś pozostałe godziny pracy wykorzystane są dowolnie w okresie rozliczeniowym (tj. określona liczba dni) w miejscu pracy lub poza nią (jeżeli pozwala na to charakter wykonywanej pracy), według indywidualnego grafiku czasu pracy;

- sposobność dowolnego ustalenia czasu pracy, bez sztywno ustalonych godzin, z możliwością pracy z domu. Indywidualny grafik czasu pracy ustalany jest przez pracownika i przełożonego.

Nie we wszystkich przedsiębiorstwach występuje ocena pracownicza okresowa. Jeżeli jest ona stosowana, to ma charakter cykliczny (roczna – 90%). Przedmiotem oceny są kompetencje lub profil aktywności zawodowej (styl działania). Wyniki stanowią podstawę do diagnozy potencjału bazując na kompetencjach. „Ocena roczna obejmuje pięć kompetencji (klient, wynik, współpraca, odpowiedzialność, rozwój) dla wszystkich pracowników oraz siedem kompetencji dla kadry zarządzającej (angażowanie ludzi, odpowiedzialność, wynik, klient, współpraca, rozwój, angażowanie w cele)”. „Ocena służy do identyfikacji potencjału i zebrania informacji dotyczących dalszego rozwoju pracownika. Prowadzone są spotkania menagerów, w trakcie których każdy pracownik jest oceniany. Ustala się potencjał i możliwość efektywnego wkładu w pracę, tzw. talent review”. W żadnym z przedsiębiorstw wyniki oceny nie są powiązane z innowacyjnością.

40% organizacji stosuje procedury zatrzymywania pracowników bądź kontynuowania z nimi współpracy po odejściu. W przypadku ryzyka odejścia pracownikowi proponuje się najczęściej atrakcyjniejsze warunki pracy (renegocjacja warunków zatrudnienia). Po rozstaniu przedsiębiorstwa korzystają z doświadczenia przez doradztwo w ramach umów cywilno-prawnych, świadczenia usług wykorzystując własną działalność. Dobrą praktyką jest usystematyzowany proces odchodzenia pracownika na emeryturę. W jednym z badanych przedsiębiorstw na 4 lata przed prawdopodobnym przejściem na emeryturę pracownicy otrzymują zestaw informacji, by proces ten przebiegał płynnie i łagodnie zarówno dla pracownika, jak i dla firmy:

- 1) 4 lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego przełożony spotka się z pracownikiem i szczegółowo omawia podejście firmy do przechodzenia na emeryturę.
- 2) Na 2-3 lata przed osiągnięciem przez pracownika wieku emerytalnego, przełożony przeprowadza z pracownikiem rozmowę na temat istotnej dla firmy i specjalistycznej wiedzy, którą ma pracownik. Pracownik i przełożony wspólnie planują rozwiązania, dotyczące jej przekazania.
- 3) 12 miesięcy przed osiągnięciem przez pracownika wieku emerytalnego przełożony zapytuje o plany związane z emeryturą. Dla zapewnienia ciągłości działania firmy istotna jest informacja, czy pracownik zamierza przejść na emeryturę czy nadal pracować czy też łączyć emeryturę z dorywczą pracą dla firmy, powoli wygaszając aktywność zawodową. Rozmowa dotyczy wsparcia, którego pracownik oczekiwałby w tym okresie. Efektem tej rozmowy jest plan emerytalny – krótki dokument, zawierający ustalenia pracownika i przełożonego.
- 4) 6 miesięcy przed osiągnięciem wieku emerytalnego przełożony weryfikuje deklaracje z planu emerytalnego pracownika.
- 5) W momencie przejścia na emeryturę każdy pracownik może oczekiwać uznania, szacunku oraz możliwości kontynuowania kontaktu z firmą.

Wartościowym rozwiązaniem jest także program Alumni, który powstał z myślą o byłych pracownikach. Do udziału w nim zapraszane są wszystkie osoby kończące pracę, niezależnie od stażu pracy i zajmowanego stanowiska. Przedsiębiorstwo korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników 50+ podczas prowadzenia szkoleń, warsztatów, a także adaptacji nowych pracowników.

Poza praktykami HRM stosowane jest wsparcie dla procesów generowania nowych pomysłów i eksperymentowania. Większość badanych (55%) gromadzi pomysły przez ukierunkowane programy, np. Innopromo, Mały pomysł – duża zmiana, „banki pomysłów”, projekty racjonalizatorskie. Zgodnie z regulaminem projektu „bank pomysłów” każdy z pracowników może zgłosić swój pomysł na usprawnienie, przy czym nie może być on w trakcie opracowywania czy realizacji. Propozycje ocenia specjalna komisja, przewidziane są także nagrody. Z kolei program „tytany” to coroczny konkurs na najlepszą pracę, którego wyniki ogłaszane są w Intranecie. Innym rozwiązaniem jest program Continuous

Improvement, funkcjonujący w obszarze technologii i produkcji. Jest on źródłem innowacyjnych rozwiązań proponowanych przez pracowników, np. związanych z paliwami alternatywnymi. Zgłoszone pomysły są rejestrowane w Research Group. Podobny charakter ma międzynarodowy program Innovation Challenge, którego odbiorcami są praktykanci, stażyści i studenci. Dotyczy on innowacji w zakresie funkcjonalności, bezpieczeństwa, komfortu oraz innych funkcji samochodów przyszłości. Celem tego programu jest stymulowanie kreatywności w interdyscyplinarnych zespołach³.

5. Podsumowanie

Niniejszy artykuł przedstawia wybrane praktyki HRM, stosowane w przedsiębiorstwach innowacyjnych. Uzyskane wyniki wskazują, że zachowania, tj. tworzenie innowacji, wdrażanie innowacji wspierane są przede wszystkim przez odpowiednią selekcję, rozwijanie kapitału ludzkiego, bodźce motywacyjne (w tym wynagradzanie), tworzenie warunków dla innowacyjności. Intensywna selekcja pozwala organizacji na pozyskanie kreatywnych pracowników o zróżnicowanych umiejętnościach. Pozytywnie wpływa na ogólną innowacyjność m.in. przez możliwość tworzenia multidyscyplinarnych zespołów. Przeprowadzone badania potwierdziły także znaczenie szkoleń, które są wykorzystywane w szerokim zakresie w przedsiębiorstwach innowacyjnych. Pozostaje to w sprzeczności z uprzednimi badaniami, zgodnie z którymi szkolenia koncentrujące się na wiedzy specjalistycznej nie wpływają na kreatywność. Respondenci podnosili także znaczenie sprawiedliwego systemu wynagradzania. Jest to niezgodne z wynikami badań Veenendaal, Bondarouk, którzy postulują, że postrzegany przez pracowników sprawiedliwy system nagradzania ma negatywny wpływ na zachowania innowacyjne. Wskazują oni, że konieczne jest pewne niezadowolenie, aby wywołać potrzebę zmian. Wydaje się jednak, że zbytne niezadowolenie pracowników z systemu wynagradzania może prowadzić do opuszczania przez nich organizacji. Dodatkowo, poza pełnieniem funkcji dochodowej, system wynagradzania powinien uwzględniać proaktywne zachowania innowacyjne. Przez uwzględnianie rozwiązań zachęcających do generowania pomysłów, dzielenia się nimi, wprowadzania nowatorskich rozwiązań organizacja jest w stanie identyfikować agentów innowacji i kształtować pożądane (proinnowacyjne) zachowania pracowników. Biorąc pod uwagę ścieżki kariery, innowacyjne przedsiębiorstwa opracowują je, aczkolwiek nie dla wszystkich pracowników (stanowisk). Tworzone ścieżki zawierają możliwość podejmowania nowych wyzwań, nabywania zróżnicowanych doświadczeń (propagowania i wdrażania wiedzy). Innowacyjność wspiera też praca zespołowa, co tłumaczone jest przez proces porównań społecznych. W badanych organizacjach ta forma działania nie jest jednak w pełni

³ W 2015 roku do programu zgłosiło się 1324 zespoły.

wykorzystywana. Tworzone są natomiast inne warunki dla rozwoju innowacyjności: możliwość eksperymentowania, programy gromadzenia pomysłów, nagradzanie pomysłów racjonalizatorskich, zapewnienie dostępu do laboratorium. Rozwiązania tego rodzaju wdrożone zostały w całej badanej grupie. Przeglądowi poddano również praktyki stosowane w ramach oceniania pracowników. W opinii respondentów praktyki w tym obszarze naturalnie wpływają na zachowania innowacyjne. Z jednej strony oceny nie są powiązane z innowacyjnością, z drugiej zaś mogą dostarczać informacji zwrotnych, dotyczących wykorzystywania nowych pomysłów w procesach pracy.

Przeprowadzone badania wspierają menedżerów w rozumieniu roli praktyk HRM dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Wskazane praktyki wpływają na ogólną innowacyjność przedsiębiorstwa przez oddziaływanie na możliwości i motywację na poziomie indywidualnym. Działania ukierunkowane na generowanie, transfer i wdrażanie innowacji powinny być uwzględniane w szczególności przy wynagradzaniu, motywowaniu, rozwijaniu kapitału ludzkiego. Praktyki HRM powinny być przekazane pracownikom, tak aby wpływać na ich percepcję. Wówczas będą one stymulować innowacyjne zachowania pracowników.

Bibliografia

1. Baczek T., Puchała-Krzywińska E.: Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku. Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2013.
2. Baczek T., Krzywina E.: Wyzwania innowacyjne dla przedsiębiorczych. Zeszyty Naukowe Współczesne Problemy Zarządzania, 1, 2008, s. 7-28.
3. Balkin D.B., Markaman G.D., Gomez-Mejia L.R.: Is CEO Pay in High-technology Firms Related to Innovation? *Academy of Management Journal*, 43, 6, 2000, p. 1118-1129.
4. Beugelsdijk S.: Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 2008, p. 821-847.
5. Blau P.M.: *Exchange and power in social life*. Wiley, New York 1964.
6. Byron K., Khazanchi S., Nazarian D.: The Relationship Between Stressors and Creativity: A Meta-Analysis Examining Competing Theoretical Models. *Journal of Applied Psychology*, 95, 2010, p. 201-212.
7. Cummings L.: Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, 3, September 1965, p. 220-227.
8. Ding D.Z., Akhtar S.: The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 6, 2001, p. 946-964.

9. Dorenbosch L., Engen M.L., Verhagen M.: On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, 2005, p. 129-141.
10. Dul J., Ceylan C., Jaspers F.: Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 2011, p. 715-734.
11. Egan T.M.: Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 2005, p. 160-181.
12. Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N.: Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, p. 84-110.
13. Galbraith J.R.: Human Resource Policies for the Innovating Organization' in *Strategic Human Resource Management*, (eds.) C. Fobrun, N.M. Tichy and M.A. Devanna, USA: John Wiley & Sons, 1984, p. 319-341.
14. Galbraith J.R.: Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 1982, p. 5-25.
15. Galende J., Sua´rez G.I.: A Resource-based Analysis of the Factors Determining a Firm's R&D Activities. *Research Policy*, 28, 1999, p. 891-905.
16. Gupta A.K., Singhal A.: Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 1993, p. 41-48.
17. Harackiewicz J.M., Elliot A.J.: Achievement Goals and Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1993, p. 904-915.
18. 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*, 23(19), 2012, p. 4025-4047.
19. Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R.: Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 2008, p. 1208-1221.
20. Jones O., Sullivan T.: Establishing the Determinants of Internal Reputation: The Case of R&D Scientists. *R&D Management*, 24, 4, 1994, p. 325-339.
21. Juchnowicz M., (red.): *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. SGH, Warszawa 2011.
22. Kanter R.: Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 1, 1985, p. 47-60.
23. Kanter R.M.: When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 1988, p. 169-211.
24. Lau C.M., Ngo H.Y.: The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation. *International Business Review*, 13, 2004, p. 685-703.

25. Laursen K., Foss N.J.: New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 2003, p. 243-263.
26. Lyon D., Ferrier W.: Enhancing Performance with Product-market Innovation: The Influence of the Top Management Team. *Journal of Managerial Issues*, 14, 2002, p. 452-469.
27. Mabey C., Salaman G.: *Strategic Human Resource Management*. Blackwell, London 1995.
28. Mark S.K.M., Akhtar S.: Human Resource Management Practices, Strategic Orientations, and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2, 2, 2003, p. 510-515.
29. McGill M.E., Slocum J.W., Lei D.: Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 1, 1992, p. 5-18.
30. Mumford M.D.: Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 2000, p. 313-351.
31. O'Dell C., Grayson J.C.: If We Only We Know What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40, 3, 1998, p. 154-174.
32. Olian J.D., Rynes S.L.: Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy. *Industrial Relations*, 23, 2, 1984, p. 170-183.
33. Omta S.W.F., Bouter L.M., Van Engelen J.M.L.: Managing Industrial Pharmaceutical R&D. A Comparative Study of Management Control and Innovative Effectiveness in European and Anglo-American Companies. *R&D Management*, 24, 4, 1994, p. 303-315.
34. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition, OECD and Eurostat, 2005.
35. Peck S.R.: Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies. *Journal of Management Studies*, 31, 5, 1994, p. 715-736.
36. Raghuram S., Arvey R.D.: Business Strategy Links With Staffing and Training Practices. *Human Resource Planning*, 17, 1994, p. 55-73.
37. Shipton H., West M.A., Dawson J., Birdi K., Patterson M.: HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 2006, p. 3-27.
38. Sonnenberg M., Van Zijderveld V., Brinks M.: The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 2014, p. 272-280.
39. Starkey K., Tempest S., Mckinlay A.: *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*, Thomson, London 2004.
40. Subramaniam M., Youndt M.A.: The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48, 2005, p. 450-463.

41. Tushman M.L., Nadler D.A.: Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28, 3, 1986, p. 74-92
42. Van de Ven A.H., Polley D.E., Garud R., Venkataraman S.: *The Innovation Journey*. Oxford University Press, New York 1999.
43. Van Reenen J.: The Creation and Capture of Rents: Wages and Innovation in a Panel of UK Companies. *The Quarterly Journal of Economics*, 111, 1, 1996, p. 195-226.
44. Veenendaal A., Bondarouk T.: Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*, 26(2), 2015, p. 138-160.
45. Wang Z., Zang Z.: Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit: A Cross-Regional Comparative Model. *International Journal of Manpower*, 26, 2005, p. 544-559.
46. Zhou Y., Zhang Y., Montoro-Sanchez A.: Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 2011, p. 81-98.

Abstract

The article presents chosen HRM practices used in 50 innovative organizations. Their review demonstrated exploiting a wide range of solutions supporting innovative behaviours of employees or directed to their broad development. In the course of research we proved that the managers, during recruitment, should take into account workers' creativity and their ability to teamwork. Enterprises should implement reward and motivating systems connected with the creativity. For the improving innovativeness its necessary to create paths of career of workers.