

Giza baliabideen zuzendaritza eta lan-antolaketako praktikak berrikuntzaren eragile

Aitziber Lertxundi

UPV/EHUko doktorea. Eusko Jaurlaritzako Pertsonen Zuzendaritza eta Berrikuntza Ikerketa Taldeko eta Enpresari Aplikatutako Ekonomiaren Institutuko kidea

Berrikuntzak enpresa eta beste erakundeen arreta erakarri du azkeneko urteetan. Hori dela-eta, berrikuntzarako ahalmena eta emaitzak hobetzeko iturriak hainbat esparrutan landu dira, izaera ezberdineko iturriak aipatu direlarik. Besteak beste, teknologiarri eman zaion garrantzia nabarmena izan da, baina geroz eta esanguratsuagoa da ikerketa garatzen joan den eran beste iturri batzuek ere jaso duten arreta. Horien artean pertsonak daude. Ugari dira pertsonen portaeraren inguruan, eta, oro har, horien zuzendaritzaren inguruan egindako ikerketen ekarpenak. Lan honetan, giza baliabideen zuzendaritzak eta lana antolatzeko erak berrikuntza-emaitzetan izan dezakeen eragina aztertzen dugu, eta horretarako, literaturaren berrikuspena egin dugu. Era honetan, pertsona, gizabanakoa, berrikuntzaren muinean kokatzen dugu, erakundeek bere estrategian kudeatu beharreko gako gisa.

GAKO-HITZAK: Giza baliabideen zuzendaritza · Lan-antolaketa · Berrikuntza.

Human resource management and work organisation practices as drivers of innovation

Innovation has attracted the attention of companies and other organizations over the last few years. For this reason, the sources to improve capacity for innovation as well as innovation results have been studied in several areas, addressing sources of diverse nature. Among others, the importance given to the technology have been remarkable, but, as the research moves ahead, more and more significant attention has been paid to other sources. Individual, human resources are amongst them. Much research has been done about innovative behavior of employees and, in general, about their management. In this work, we look into the impact of human resource management and work organization on innovation results, and for this purpose, we've done a literature review. In this way, we place the human, the individual, in the heart of innovation, as a key for organizations to manage it in their strategy.

KEY WORDS: Human resource management · Work organization · Innovation.

<https://doi.org/10.26876/uztaro.109.2019.2>

Jasotze data: 2018-10-10

Onartze data: 2018-11-13

1. Sarrera

Gaur eguneko testuinguruak eraldaketa bizkor eta etengabeko berrikuntzak eskatzen dizkie enpresei. Shumpeterrek aspaldi adierazi zuen enpresek berrikuntza lantzea beharrezko izango zutela lehiatzeko. Testuinguru horretan, berrikuntza ezinbesteko aldagaia da lehiakortasun-abantaila eskuratu nahi duten enpresentzat (Chen & Huang, 2009; Laursen & Foss, 2003; Teece, 2009). Erakundeentzat biziberritze-prozesu baten muina da eta, hortaz, enpresa batek eskaintzen duenak eta sortzeko eta banatzeko daukan erak etorkizuneko bere biziraupena eta hazkundera baldintzatuko dituzte (Bessant *et al.*, 2005). Bizi dugun digitalizazio-garaiotan, gainera, berrikuntza digitalak are eta indar handiagoaz sartu dira enpresen negozio-estrategietan. Gainera, teknologia berriek eta Industria 4.0 gisa ezagutzen den paradigma berriak berrikuntzarako aukera berriak ekarriko dituztela aurreikusten da.

Baina nola hobetu daiteke berrikuntzarako gaitasuna? Zehatz-mehatz, zeintzuk faktorek eragiten dute berrikuntzarako ahalmenean? Iturri asko aipatu izan dira. Lan honetan, horietako batean ipiniko dugu arreta, pertsonengan. Zehazki, pertsonen edo Giza Baliabideen Zuzendaritzako (GBZ) praktikek eta horien lana antolatzeko erak berrikuntzan izan dezaketen eragina aztertuko da. Horretarako tresna miaketa bibliografikoa izango da, literaturan jasotako argudio eta ebidentzia enpirikoen multzoan oinarrituz ideia nagusiak laburbiltzen saiatuko garelarik.

Helburu horrekin, hurrengo atalean, berrikuntza kontzeptuaren inguruan dauden definizioak eta tipologia jasoko dira labur-labur. Hurrengo atalean, GBZko praktikek zer-nolako eragina izan dezaketen jorratuko da. Ondoren, pertsonen lana antolatzeko eta erakundera bera egituratzeko erak berrikuntzan nola eragin ahal duen azalduko da, esparru ezberdinetako ekarpenak aipatuz. Amaitzeko, analisi bibliografikoaren ondorioak jasoko ditugu.

2. Berrikuntza: kontzeptua eta motak

Berrikuntza zer den galdetzean erantzun ugari aurki genitzake. Izan ere, kontzeptua bera nabarmen anbigua da eta ez dago ez definizio, ez neurri bakarrik (Adams, *et al.*, 2006). Esparruaren arabera, berrikuntza ulertzeko era ezberdina da, esate baterako, ezagutzaren kudeaketaren arloan edo teknologiaren arloan, definizioaren muinak ñabardura ezberdinak eduki ditzake. Analisisirako unitatetzat gizabanakoa, enpresa edo sektorea zer hartzen den, definizioak ez dira bat etorriko. Definizio sinpleak eta zabalagoak, denetarik aurkitzen dira literaturan, eta zenbait kasutan gainezarri ere egiten dira, nolabait, definizio formal ezaren adierazgarri. 1. taulan literaturan aurki genitzakeen zenbait definizio laburbiltzen dira.

Definizio zabal horietan berrikuntza ulertzeko hainbat ikuskera daudela antzematen da, eta, hortaz, berrikuntza mota ezberdinak proposatzen dituzte egileek. 2. taulan, zenbait egilek proposaturiko sailkapenak laburbiltzen ditugu.

1. taula. Berrikuntzaren definizioak.

Thompson (1965: 2)	Idea, prozesu, produktu edo zerbitzuen sorkuntza, onarpena eta ezarpena da.
Damanpour (1996: 694)	Erakundeak aldatzen duen bitarteko bezala ulertzen da, bai kanpotik datozen aldaketei aurre egiteko edo horri aurre hartzeko. Hortaz, berrikuntza zabal definitzen da, hainbat motatakoak jasoaz, hala nola: produktu edo zerbitzu berriak, prozesu-teknologia berriak, antolaketa-egitura edo sistema administratibo berriak, erakundeko kideentzako plan edo egitarau berriak.
West eta Anderson (1996: 681)	Erakundearentzako berriak izan eta hura eta haren <i>stakeholder</i> -en onurarako diren prozesu eta produktuen aplikazio efektiboa da.
De Leede eta Looise (2005: 108)	Lehiakideen gain lehiakortasuna lortzeko nahita egindako funtsezko aldaketa produktu, prozesu edo antolaketan.
Bessant <i>et al.</i> (2005: 1.366)	Erakundearen berritzeko funtsezko prozesua adierazten du. Horrek munduari eskaintzen diona (produktu/zerbitzu berrikuntza) eta hori sortzeko eta banatzeko era (prozesuen berrikuntza) aldatuko ez balu, bere biziraupena eta hazkundera arriskuan ipiniko litzuke.
Osloko Eskuliburua (2005: 46)	Negozio-praktiketan, lanlekuaren antolaketan edo kanpo-harremanetan txertatua izan den eta era esanguratsuan hobetutako produktua (ondasun edo zerbitzua), prozesua, marketin-metodo berria edo antolatze metodo berri bat ezartzea.

2. taula. Berrikuntza motak.

Damanpour (1996)	<ul style="list-style-type: none"> – produktu/prozesuetan – prozesu teknologikoak – antolaketa-egituran – sistema administratiboan – egitasmo eta programetan
Kimberly eta Evanisko (1981)	<ul style="list-style-type: none"> – administratiboak – teknikoak
Dewar eta Dutton (1986)	<ul style="list-style-type: none"> – funtsezkoak edo errotikoak – hazkorrak
Boer eta During (2001)	<ul style="list-style-type: none"> – produktuan – prozesuan – antolaketan
Osloko Eskuliburua (2006)	<ul style="list-style-type: none"> – produktuan – prozesuan – antolaketan – merkadoteknian

Berrikuntza-iturriei dagokienez, arlo desberdinetan aurki ditzakegu eta enpresaren barrutik zein kanpotik etor daitezke. Lehenengoan artean, lana antolatzeko eta langileak gidatzeko era izan liteke bat. Alde batetik, GBZren alorreko ikertzaileek aztertu dute enpresaren berrikuntza-jardunek zer-nolako inpaktua izango luketen eremu horretan (De Saa-Pérez eta Díaz-Díaz, 2010; Laursen eta Foss, 2003; Naranjo-Valencia eta Calderón-Hernández, 2015; Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2008; Shipton *et al.*, 2006). Nolanahi ere, oraingoz ez dago batere garbi zer-nolako efektua izango lukeen, eta ez dago esaterik zer praktikek izango luketen eragin handiena (Fu *et al.*, 2015). Ez dakigu ondo zer kausa-mekanismo dauden praktika horien eta berrikuntzaren arteko konexioaren azpian (Laursen eta Foss, 2015). Berrikuntzaren eta giza baliabideen kudeaketaren arteko loturak, horrenbestez, ikerketa-lan sakonagoa eskatzen du: batetik, ikusteko ideia berriak garatu behar diren eta, bestetik, zehazteko zer itxura eman behar zaien GBZ sistemei, berrikuntzara bideratutako giza portaera eta lan-ingurune egokiak sustatzeko (Bonesso eta Tintorri, 2014; Sheehan *et al.*, 2014). Gai honi buruzko literaturari berriki egindako berrikuspen batek esparru honen gabeziak azalerraten ditu (Seeck eta Diehl, 2016).

Bestetik, GBZ estrategikoaren testuinguru-ikuspegiak zuzendaritza-prozesuetako testuinguruaren egitekoa azpimarratzen du (Bowen eta Ostroff, 2004; Jackson eta Schuler, 1995). Hala, ezinbestekotzat jotzen da GBZren eta antolaketaren beste hainbat alderdiren arteko koherentzia, baldin eta erakundearen efizientzia aurrerapausoak egin nahi badira. Ikerlanek zera eskatzen dute, kontuan hartu beharreko praktiken arteko osagarritasuna edota elkarreragina (Wright *et al.*, 1995; Youndt *et al.*, 1996). Alde horretatik, Laforet eta Tann (2006) ikertzaileek iradoki dutenez, manufaktura-enpresa txikietan berrikuntza indartzen duten faktoreak kultura, lidergoa, prozesuen berrikuntza eta orientazio estrategikoa dira, eta, haien esanetan, berrikuntza produktu berriak lantzearekin baino lan egiteko modu berriekin dago lotuago. Emaizta horiek hartuta, zera ondoriozta dezakegu, enpresa-berrikuntza hainbat faktore batuta lortzen dela. Ikuspegi sistemikoak aldagaien sorta zabal baten jardun erlatiboaren emaitzak hartzen ditu kontuan (Ichniowski *et al.*, 1997; Laursen eta Foss, 2003). Ikerketa-lanen ebidentziek negozio-testuinguru berezi bat dute oinarrian; hortaz, aztertutako aldagaien eraginak testuinguru horretarako espezifikotzat hartu beharko dira. Aldagai bat edo gehiago aztertzeak adieraziko du aztergaiarekin zer-nolako garrantzia duten, eta erakutsiko du nola dauden egituratuta sistema baten barruan. Berrikuntzari buruzko literaturak iradokitzen duenez, lurralde bateko testuinguru kulturalak, sozialak eta instituzionalak berrikuntzarako bi jakintza-ereduetatik bat izango du; bata zientzian eta teknologian oinarritutako berrikuntza (STI, ingelesezko siglen arabera), eta bestea, eginez, erabiliz eta elkarreraginez ikastea (DUI, ingelesezko siglen arabera) (Asheim *et al.*, 2007; Jensen *et al.*, 2007). Hala, bi mota horiek eragina izango lukete berrikuntzaren emaitzan (Parrilli eta Alcalde, 2016). Hala eta guztiz ere, ikuspegi estrategikotik behatuta, garrantzitsua da antolaketarekin lotutako aldagaien potentzial erlatiboa aztertzea emaitzak eskuratzeari begira.

Hori horrela izanik, lan honen helburua, GBZren eta erakunde-praktikek berrikuntzan izan dezaketen eragina azaltzea da. Hala, erakundea eta haren zuzendaritza-sistema antolatzeko era hobetzen laguntzeko.

3. Giza baliabideen zuzendaritzako praktikak, lan-antolaketa eta berrikuntza

Eskuartean ditugun hainbat azterlanek enpresen berrikuntzarako gaitasuna jorratu dute, zenbait ikuspegi baliatuta jorratu ere. Batzuek kanpoko ikusmoldea erabili dute; metodo horren adibideen artean, berrikuntza-teknologiak eskuratzeari buruzko ikerketak, beste eragile batzuekin izandako lankidetzak (bezeroak, hornitzaileak eta bestelako erakunde eta sareak) eta sare-lana biltzen dira (Ahuja, 2000; Bell, 2005; Chesbrough, 2003; McGrath eta Kim, 2015; McGaughey, 2007). Beste batzuek, berriz, euren antolaketa-mugen barruan kokatu dute, pertsonak kudeatzearekin eta lana antolatzeko erarekin modu intrintsekoan lotutako alderdi gisa. Alde horretatik, erakunde bateko giza kapitalaren artean sortzen diren interakzioetatik eratorritako gaitasunen bidez, berrikuntzak errendimendu hobea izatea lortu daiteke (Lepak eta Snell, 2002). Banakoak —enpleguak, fundatzaileak edota zuzendariak izan— berrikuntza-errendimenduaren iturri izan litezke (Felin eta Hesterly, 2007). Barne-ikuspegi horretatik, berrikuntzara bideratutako orientazioa aurre-eskakizuna da antolaketaren berrikuntzarako, eta ziurrenik berrikuntzarako, oro har, ere bai. Enpresa berritzaileek berrikuntzarako orientazioa ageri dute, eta haien estrategia orokorreko osagai izaten dira arriskuarekiko jarrera positiboa, ikasteko grina eta berrikuntza-estrategia (Laforet, 2013). Negozio txikien berrikuntzako arrakastan, aurrez planifikatzeko gaitasunak, estrategia argia edukitzeak eta estrategikoki zuzentzeak duten eragina erakusten duten ikerketak daude (Beaver eta Prince, 2002; Georgellis *et al.*, 2000; Salavou *et al.*, 2004). Dougherty-k eta Hardy-k (1996) iradokitzen dutenez, erakunde batek produktueta berritzeko gaitasun iraunkorra gara dezan, baliabide, antolaketa-prozesu eta estrategia egokiak eduki behar ditu.

3.1. Giza baliabideen zuzendaritzako praktikak

Hainbat dira pertsonen eta berrikuntzaren arteko harremanean eragiteko GBZren praktikak erabil ditzaketen mekanismoak. Esan ohi izanenez, berrikuntzara orientatutako enpresek berrikuntza benetan bultzatuko duten giza baliabideen politikak eduki behar dituzte. Claver eta kideen (Claver *et al.*, 1998) iritziz, kultura berritzailea sustatzen duen GBZ sistema batek, besteak beste, etengabeko ikaskuntzarako, talde-lanerako eta laneko autonomia gradu esanguratsurako alde aurretiko jarrera eduki behar du. Nonaka eta Takeuchi (1995) egileek diotenez, erakunde berritzaile arrakastatsu batek adimenaren eta gaitasunen garapenean jardun behar du, eta ez horrenbeste teknologian eta aktibo fisikoetan. Pertsonen zuzendaritza elementu garrantzitsu hartzen da berrikuntzak arrakasta izan dezan; izan ere, berrikuntza garatzeko prozesuek ezingo dute funtzionatu gizabanakoen partaidetzarik ezean, bereziki zerbitzuen sektorean (Quinn, 1992). Esparru hori pertsonen portaera berritzailearekin dago lotuta. Janssen-ek (2000, 288.o) portaera berritzailea «laneko rol, talde edo erakunde baten, ideia berrien nahitako sorkuntza, txertaketa eta aplikazioa» bezala definitu zuen. Aipamen ugari jasotako beren lanean, Scott-ek eta Bruce-k (1994) pertsonaren sormena eta berrikuntza estimulatzeko balioko lukeen portaera berritzaileako ereduak garatu zuten. Portaera hori zehazten duten lau sistema elkarrengatik daudela proposatzen dute: erakundeko giroa, lidergoa, lantaldeak eta arazoak konpontzeko estiloa. Badirudi lanaren testuinguruarekin erlaziozko faktoreek portaera berritzaileak eta sormenerakoak sustatu edo

zaildu ditzaketela (Dougherty eta Cohen, 1995; Mathisenn eta Einarsen, 2004) eta, hortaz, portaera honetan GBZko praktiken papera erakundearen beste ezaugarri batzuekin sendotu beharko litzatekeela (Bonesso eta Tintorri, 2014). Beharbada, GBZ sistema, bera bakar-bakarrik, ez da nahikoa jarduera berritzailea bultzatzeko (Lau eta Ngo, 2004).

Berrikuntza, hein handi batean, langileek euren esperientziarekin, jakintzarekin, sormenarekin eta konpromisoarekin egindako ekarpenaren mende dago (Chen eta Huang, 2009; Hoyrup, 2010). Badirudi GBZ sistemaren ezaugarri berezi batzuek berrikuntza-portaera hori sustatzen dutela (Abstein eta Spieth, 2014; Fu *et al.*, 2015; Prieto eta Pérez-Santana, 2014, Sanz-Valle eta Jiménez-Jiménez, 2018). GBZko praktika da, hain zuzen ere, enpresek baliatu dezaketen bitarteko nagusia, langileek antolaketa-helburuak lortzeko gaitasunetan eta portaeretan eragiteko eta haiek zehazteko (Chen eta Huang, 2009; Collins eta Clark, 2003). Alde horretatik, GBZ langileekin komunikatzeko eredu gisa ikus liteke; erakundearen helburuei eta erakundeko kideetarik itxaroten diren emaitzei buruzko mezua transmititzen duen eredu gisa, alegia (Bowen eta Ostroff, 2004).

Hainbat egilek ikuspegi indibidualetik landu dituzte auzi horiek (Curran eta Walsworth, 2014; Jiang *et al.*, 2012; Shipton *et al.*, 2006); beste batzuek, berriz, modu sistemikoan ikertu dituzte praktikok (Abstein eta Spieth, 2014; De Leede eta Looise, 2005; De-Saa-Pérez eta Diaz-Diaz, 2010; Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2008; Laursen eta Foss, 2003). Aipatutako lan gehienen arabera, GBZko praktikek lotura positiboa daukate berrikuntzarekin. Nolanahi ere, badira salbuespenak. Zehazki, Curran eta Walsworth (2014) ikertzaileek ikusi zuten ordainketa finkoak eta lan indibidualaren ordainsariak ez zutela eraginik berrikuntzan; aldiz, taldeko ordainketa aldakorrek eta zeharkako ordainketak izan zuten efektu positiborik. Ildo horretan, Jiang *et al.*, (2012) egileen ikerketaren arabera, lau praktika (kontratazioa eta hautaketa, ordainsariak, lan-diseinua eta talde-lana) modu positiboan daude lotuta langilearen sormenarekin (eta horrek, aldi berean, GBZren jardunaren eta enpresaren berrikuntzan eragiten du); alabaina, trebakuntza eta errendimenduaren ebaluazioa ez leudeke lotuta. Donate *et al.* (2015) egileek egiaztatu zuten, goimailako profileko GBZk eragin positiboa du giza kapitalean; kolaborazioko GBZk, ostera, kapital sozialari eragiten dio, eta horrek, aldi berean, berrikuntzarako gaitasunei. Bornay-Barrachina *et al.* (2017) ikertzaileek berriki egindako lan batean ondorioztatu dute lan-harremanak eurak ez daudela berez berrikuntzarekin lotuta; aitzitik, aldagai partikular batek, elkarrekiko inbertsioko enplegu-ereduak¹, giza kapitala eta kapital soziala biak indartzen ditu, eta hori lotuta dago berrikuntzarekin. Beste ikerlan batzuek berrikuntzarekin duten harremana apaltzen duten aldagaiak

1. Elkarrekiko inbertsioko enplegu-ereduak (baita ere erakundearen zentratutako harremanak deiturikoak), elkarren arteko truke sozial orekatuak dira, alderdi biek epe luzera eta mugagabe inbertsioa egiten dutelarik. Era honetako enplegu-ereduetan, erakunde edo enpresek garapenarekin lotutako pizgarriak eta pizgarri ekonomikoak eskaintzen dituzte (soldata altuak, pizgarriak, trebakuntza, karrera egiteko itxaropen sendoa, ahalduntzea, partaidetza eta abar). Horren ordainetan, langileengandik eraginkortasuna, lanpostuaren zereginak betetzea baino haratago dauden portaerak, konpromisoa eta enpresan luzaroan egoteko asmoa itxaroten dira. Eredu hau baliagarria izan daiteke erakundearen arrakastan ekarpen handia egin lezaketen langileentzat. Southwest Airlines eta SAS Institutua aipatu izan dira eredu honen adibide gisa.

aztertu dituzte, hala nola jarduera-sektorea (Laursen eta Foss, 2003), nazioartekotze-maila (Walsworth eta Verma, 2007), giza kapitala (Bornay-Barrachina *et al.*, 2012) eta barneko zein kanpoko ingurunea (Cooke eta Saini, 2010). Oraindik orain, konpromiso edo errendimendu handiko lan-praktiken potentziala ere balioetsi da (Alfes *et al.*, 2013; Fu *et al.*, 2015; Messersmith eta Guthrie, 2010; Park *et al.*, 2017; Prieto eta Pérez-Santana, 2014).

Alor honetan aztertutako praktika asko bildu dira «konpromiso handiko erakundeei», «konpromiso handiko zuzendaritzari» (Walton, 1985) edota «giza baliabideen zuzendaritza-jardunbideei» (Laursen eta Foss, 2003) buruzko azterlanetan. Termino-aukera horrek argi eta garbi erakusten du kontzeptua zabalagoa dela eta GBZren definizio hertsiaz harago doala, jendeari eragiten dioten antolaketa-ezaugarriak biltzen dituen aldetik. Antolaketa eta zuzendaritza era hauek langileak erabaki-hartzeetan parte hartzea babestu eta haien motibazio eta konpromisoa hobetzeko eragatik nabarmentzen dira (Boxall eta Purcell, 2003). Esate baterako, Guest-en (1997) esanetan, hautaketa arduratsua eta trebakuntza altuek kualifikazio eta abilezia egokiak bermatzen dituzte; langilearen partaidetzak eta, beharbada, errendimenduan oinarritutako ordainketak, motibazioan eragingo dute; eta lanaren diseinuak, talde-lanak eta komunikazio zabal eta feedback-ak, rolen hautemate eta egitura egokietan.

Praktiken aukera zabal hori azterlanetan bilduta geratu da, berrikuntza-gaitasunarekin lotuta leudekeen elementu gisa. *Prestakuntza* da, hain zuzen ere, literaturan aztertutako praktiketako bat. Berrikuntza, neurri handi batean, talentuak eta jakintzak bat egitearen mende dago, eta eskatzen du erakundea gauza izatea talentua eskuratzeko eta tratatzeko (Chen eta Li, 2015). Shipton *et al.* (2005) ikertzaileen arabera, horrek berrikuntza susta dezake, langileak esperientzia berrietara gerturatuta eta, hala, gauzak egiteko uneko moduari buruzko hausnarketa eginarazita. Lau eta Ngo (2004) egileek prestakuntzaren eragina nabarmentzen dute, produktu eta zerbitzu berriei eragiten dien kultura batean. Gaineratzen dute langileen jakintza eta gaitasunak hobetu ditzakeela, eta alderdi horiek erabakigarriak direla produktu berriak garatzeko. Li *et al.* (2006) egileen esanetan, prestakuntzak jakintza eskuratzeko eta erabiltzeko aukera ematen du, baita berrikuntzarako ezinbestekoak diren gaitasun berriak garatzeko ere. Nolabaiteko trakzio-indarra izan liteke prozesuak hobetzeko eta, ziurrenik, produktuak berritzeko, euren motaren, bolumenaren eta kalitatearen arabera (Laursen eta Foss, 2003). Lan-errotazioa ere baliteke bitarteko posible bat izatea jakintza zabaltzeko (Laursen eta Foss, 2003). Berber eta Lecovik-ek (2018), prestakuntzan sakondu ostean, prestakuntzaren ebaluazio sistematikoan eta metodo zehatzetan ipintzen dute arreta, prestakuntza orok ez duela eraginik iradokiz.

Halaber, langileak *hautatzearekin* loturik, zera iradoki dute, enpresek sorkuntza-gaitasuna eta berrikuntzarako gaitasunak bilduz gero hautaketa-irizpideen artean, aukera handiagoak daudela langileek ideia gehiago izateko eta portaera berritzaile sendoagoak agertzeko (Brockbank, 1999). Alde horretatik, hainbat eratako gaitasunetan, antolaketa-kulturaren egokitzapenean eta arriskuak hartzeko gaitasunean oinarritutako hautaketak eta langileen inplikazioak berrikuntza sustatu

dezakete (Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2008).

Langileen *partaidetza* ere alderdi garrantzitsua da berrikuntzaren esparruan (Damanpour, 1991; Hurlley eta Hult, 1998). Argudiatzen dutenez, partaidetza handiagoak langileei baldintza egokiak eskaintzen dizkie ideia berriak planteatzeko eta euren jakintza besterekin partekatzeke, eta, ondorioz, berrikuntzarekin lotutako emaitzak hobetzeko (Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2005; Tsai, 2002). Partaidetzako berrikuntza kontrajarrita dago beste alderdi tradizionalarekin, zeina, neurri batean, adituetera eta I+G+B sailetara mugatuta baitago (Hoyrup, 2010). Tidd eta Bessant (2009) ikertzaileen argudioen arabera, goi-mailako inplikaziodun berrikuntza-kontzeptuarekin antzekotasun handia dauka, lehiakortasunaren abantaila partaidetza handiaren bidez lortzen baita. Enplegatuek bideratutako berrikuntza lan-prozesu arruntaren zati gisa etorri ohi da.

Jardueraren ebaluazioa eta ordainketan pizgarriak langileek izan beharko luketen portaera estimatu eta sendotzeko pertsonaleko praktika nagusiak dira (Latham eta Wexley, 1981). *Sariak* (estrinsekoak edo intrinsekoak) oinarritzekoak dira langileak motibatzeke eta erronkak dituzten lanei heltzeko, ideia berriak ekartzeko eta produktu berriak garatzeko (Brockbank, 1999; Mumford, 2000). Lotura horretan, ordainsariak baliteke pizgarriak ekartzea soluzio berrien bilaketa saritzeko (Balkin eta Montemayor, 2000). Barczak eta Wilemon (2003) ikertzaileek erakutsi zuten, lantaldeek interes handia izan ohi dute euren berrikuntza-jardueran oinarritutako ordainsariekin. Hala eta guztiz ere, hainbat ikertzailek uste du errendimenduari lotutako ordainsari-sistemak ez diola laguntzen berrikuntzari, motibazio intrinsekoa zapuzten duen aldetik (Deci *et al.*, 1999). Alde horretatik Shipton *et al.* (2006) ikertzaileek ondorioztatu zuten kuota-ordainsariek modu positiboan eragiten diotela berrikuntzari, ikerketa sustatzeko jardunarekin lagunduta daudenean, baina ez alderantziz. Bestalde, ordainketa maila langileentzako mezua da, langileak nola baloratzen dituen adierazten duen mezua. Izan ere, pertsonak benetan aktibo nagusietakotzat hartzen baditu, uste hau haien zerbitzuak ordaintzeko moduan ageri beharko litzateke (Pfeffer, 1998).

Amaitzeko, *lan-egonkortasunak* langileen eta enpresaren artean konfiantza sortzen duela esaten da eta horrek, aldi berean, lankidetzaren estimazioa sorrarazten duela (Lawler, 1996; Pfeffer, 1998).

3.2. Lan-antolaketarekin lotutako faktoreak eta praktikak

Ikuspegi konfiguratzaileetik, GBZren jardunak beste faktore, prozesu edota jakintza batzuen efektibotasunean eragin lezake, baita berrikuntza-emaitzetan eragina izan dezaketen beste hainbat aldagaitan ere. Horregatik, zenbat eta osoagoa izan jarduerari estuki lotutako erakundeko faktoreen ikuspegia, are eta eraginkorragoa izango da praktiken konfigurazioa berrikuntzarako gaitasuna hobetzen. Hori dela-eta, literaturak berrikuntzaren ikerketa alderdi ezberdinak aintzat hartuz egiten du, eta ez bakarrik GBZrekin hertsiki lotutakoekin. Horrela, bere akzioek beste faktore, prozesu, ezagutza eta, labur esanda, berrikuntza-emaitzetan eragin lezaketan hainbat aldagaien efizientzia eragin dezakete, horiek guztiak giza faktorearekin

eta horiek erakundeko prozesuetan duten partaidetzarekin lotuta daudelako. Esku-hartze horrek eskatuko luke guztiak giza faktorearen inguruan biltzea eta antolaketa-prozesuetan parte hartzea. Foss *et al.* (2011) egileek erakusten dutenez, GBZren alorrean praktika jakin batzuk aplikatzeak —hala nola inplikazio bertikal eta zeharkako handia eskatzen dutenak, langileak saritzeak jakintza partekatzeagatik eta eskuratzeagatik, eta ordezkari-ta-maila handiak uzteak— nabarmen hobetzen ditu erabiltzaileengandik eta bezeroengandik eratorritako jakintzaren bolumena eta kalitatea. Enpresak ezagutza hori berrikuntzarako baliatu dezake.

Horrenbestez, GBZren alorreko ohiko praktikez gain, erakundeak hartu ditzake lan-egituraren eta -diseinuaren esparru zabalagoarekin lotuta dauden beste neurri batzuk ere, berrikuntza edota gaitasun dinamikoak sustatzeko, hala nola kalitate-zirkuluak, erabakiak hartzeko eskuordetze garrantzitsuak, edota informazio- eta komunikazio-sistemen zuzendaritza formala eta informala (Laursen eta Foss, 2015). Arundel *et al.* (2007) ikertzaileek lana antolatzeko moduen eta berrikuntza gertatzeko bideen arteko lotura aztertzen dute Europar Batasuneko hainbat herrialdetan. Laursen eta Foss (2003) egileek diote argudio teoriko batzuek azaldu dezaketela nola eragin dezakeen GBZk berrikuntza-jardueran, besteak beste, deszentralizazioaren bidez eta arazoak konpontzeko egitekoak maila apalagoetan eskuordetuta. Ordezkari-ta hori egokiro txertatuz gero, esan nahiko luke langileek jakintza garrantzitsua eskuratuko luketela, jakinda informazio asko eta asko isilpekoak izan ohi direla eta hain zuzen deszentralizazio hori behar dutela modu efizientean baliatu ahal izateko.

Lantaldeak, lan-diseinuarekin eta jakintza baliatzearekin estu lotuak, osagai garrantzitsua dira GBZren jardun modernoetan (Laursen eta Foss, 2003). Autonomiak erantzukizun-zentzua ematen du, eta motibazio intrintsekoa handitzen; azken hori lotuta dago ideia berriak sortzearekin eta txertatzearekin (Amabile, 1996). Ondorioz, GBZ sistemak talde-lana sustatu edota zapuztu dezake. Datuek erakusten dutenez, zenbat eta zabalduago talde-lana enpresetan, orduan eta handiagoa erakundeko berrikuntza (Fay *et al.*, 2015; Shipton *et al.*, 2006), eta erakundeko berrikuntzak eragin positiboa izan ohi du produktuaren edo zerbitzuaren berrikuntza-emaitzetan. Ikerketen arabera, talde-lanaren eraginkortasuna sustatzeko ezinbestekoa da GBZ egokiak gauzatzea (Richter, Dawson eta West, 2011). Hainbat ikerketak erakundearen berrikuntzan duen papera babesten dute (Jiang, Wang eta Zhao, 2012; Shipton *et al.*, 2006). Ikertzaile askok zuzendariei aholkatzen diete antolaketa-egitura eredu jakin batera egokitzea, era horretan, portaera berritzaile eta berrikuntzako jardueretara egokitzeko, konbentzitu daudelako lantaldeen lan-prozesu malguak eta haien arteko hartu-eman informalak errazten dituen egitura egokiagoa dela erakunde berritzaile batentzat (Chutivongse eta Gerdri, 2015).

Beste ikerlan batzuek, berriz, *jakintzaren kudeaketaren* eta berrikuntza-emaitzen arteko harremana aztertu dute. Berrikuntza kudeatzeko esparruan, hainbat alderdik daukate garrantzia jakintza sustatzeari begira: ideiak sortzearekin lotutako neurriek, jakintza biltzeak eta informazio-fluxuek (informazioa jasotzean eta sareko lanean bilduta; Adams *et al.*, 2006). Chen eta Huang (2009) ikertzaileek erakutsi zutenenez, alde horretatik kudeaketa eraginkorra izatea moderazio-faktorea da GBZren jardunaren eta berrikuntzaren errendimenduaren artean. Foss *et al.* (2011) ikertzaileek aditzera

eman zuten GBZko jardunak laguntza nabarmena ematen duela erabiltzaileen eta bezeroen jakintza baliatzeko eta hura berrikuntza bilakatzeko. Bestalde, López-Cabrales *et al.* (2009) ikertzaileek euren lanean ondorioztatzen dutenez, GBZ ez dago zuzenean berrikuntzarekin lotuta, langileen jakintza kontuan hartu ezean.

Hainbat egilek adierazten dutenez, *erakundearen kulturak* egiteko garrantzitsua dauka berrikuntza- eta sorkuntza-portaerak sustatzen (Laforet eta Tann, 2006; Martins eta Terblanche, 2003; Johnson, 1996; Judge *et al.*, 1997). Hala, faktore erabakigarria da berrikuntzarako (Ahmed, 1998; Tushman eta O'Really, 2002), langileen portaerari eragiten dioten antolaketa-balioak sustatzen dituen aldetik, zeinak bideratzen baititu berrikuntza onartzera balio funtsezko gisa eta euren lanean txertatzera (Hartmann, 2006). Era berean, erakundearen emaitzei mesede egingo lieke lidergoaren estiloa, estrategia eta erakundearen portaera bultzatuz (Ahmed, 1998; Scott eta Bruce, 1994). Langileak adoretzen dituen ikaskuntza-kultura batek bultzatu egiten ditu langileak produktu eta prozesu berriak sortzera eta, hala, lehiakortasunean aurrera egitera (Laforet eta Tann, 2006). Alde horretatik, Naranjo-Valencia *et al.* (2012) egileek ikusi zutenez, erakunde baten kultura berrikuntza-estrategiaren determinatzaile garbia da, eta langileek partekatutako balioak dira berrikuntzan eragin handiena duten ezaugarriak. Ildo horretan, Lau eta Ngo (2004) egileek antolaketa-kulturaren rola nabarmendu zuten GBZ sistemaren eta produktu zein zerbitzu berrien garapenaren arteko harremanean. Hala, GBZ estrategikoak inpaktu handiagoa du produktuaren berrikuntzan, garapenaren kulturarekin lagunduta doanean (Wei *et al.*, 2011). Halaber, Jassawalla eta Sashittal (2002) egileek nabarmendu zutenez, berrikuntza sustatzen duten erakundeek, euren kulturaren, nabarmen estimulatzen dituzte ekimena eta sorkuntza langileen artean, baita arriskuak hartzeko adorea ere. Hala, enpresa horien ezaugarri nabarmenetako bat zera izan ohi da, bilerak modu erregularrean egiten dituztela informazioa partekatzeko, ideiak trukatzeko, desadostasunak adierazteko eta gatazkak konpontzeko. Claver *et al.* (1998) egileek euren lanean diote kultura berritzaileak, beste hainbat ezaugarriaren artean, arriskuak hartzea eta langileen partaidetza esan nahi duela.

Erakundeak arrakasta izateko, *lidergoaren* garrantzia erabakigarria da berrikuntzaren esparruan, bai antolaketa-prozesuak zehazteko, bai egitura diseinatzeke, bai eta erakunde-kultura definitzeko ere (Denti eta Hemlin, 2012). Aldi berean, Oke *et al.* (2009) egileek diote transformazio- eta transakzio-lidergoak, zein bere modura, efektiboagoak direla berrikuntza mota desberdinetarako. Jung *et al.* (2003) ikertzaileek nabarmendu zutenez, zuzendaritza seniorren transformazio-lidergoak erakundeko berrikuntza zuzenean zein zeharka hobetu dezake, langileen artean eztabaidarako eta ideia berritzaileen probaketarako kultura sortuta. Berrikuntza, halaber, erakundearen kulturatik eta haren lidergotik eratorria da hein batean (O'Regan *et al.*, 2006). Michie and Zumitzavan (2012) egileek erakutsi zuten lidergoaren estiloak eragin nabarmena duela ikasteko estiloek erakundearen emaitzetan duten inpaktuan.

3. taula. Lan esanguratsuenen laburpena.

Barneko faktoreak	Ikuspegi sistemikoa	Abstein eta Spieth, 2014; Ahuja, 2000; Bell, 2005; Chesbrough, 2003; De Leede eta Looise, 2005; De- Saa-Pérez eta Diaz-Diaz, 2010; Fu <i>et al.</i> , 2015; Jiang, 2012; Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2008; Lau eta Ngo, 2004; Laursen eta Foss, 2003 eta 2015; Li <i>et al.</i> , 2006; Prieto eta Pérez-Santana, 2014, Sanz-Valle eta Jiménez-Jiménez, 2018; Shipton <i>et al.</i> , 2006.	
	Banakako ikuspegia	Erakundearen kultura	Ahmed, 1998; Claver <i>et al.</i> , 1998; Hartmann, 2006; Judge <i>et al.</i> , 1997; Laforet eta Tann, 2006; Lau eta Ngo, 2004; Laursen eta Foss, 2003; Martins eta Terblanche, 2003; Naranjo-Valencia <i>et al.</i> , 2012 eta 2015; Scott eta Bruce, 1994; Tushman eta O'Really, 2002; Wei <i>et al.</i> , 2011.
		Lidergoa	Claver <i>et al.</i> , 1998; Denti eta Hemlin, 2012; Jung <i>et al.</i> , 2003; Michie eta Zumitzavan, 2012; Oke, 2009; Scott eta Bruce, 1994.
		Partaidetza	Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2005; Tsai, 2002.
		Ezagutza	Chen eta Huang, 2009; Foss <i>et al.</i> , 2011; López-Cabrales <i>et al.</i> , 2009.
		Hautaketa	Brockbank, 1999; Jiang, 2012; Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2008; Pfeffer, 1998.
		Prestakuntza	Laurse eta Foss, 2003; Nau eta Ngo, 2004; Shipton, 2005; Pfeffer, 1998.
		Lanaren antolaketa	Arundel <i>et al.</i> , 2007; Chutivongse eta Gerdri, 2015; Claver <i>et al.</i> , 1998; Fay <i>et al.</i> , 2015; Jiang, 2012; Laursen eta Foss, 2003 eta 2015; Pfeffer, 1998; Richter <i>et al.</i> , 2011; Scott eta Bruce, 1994; Shipton <i>et al.</i> , 2006;; Wei <i>et al.</i> , 2011.
		Giza kapitala-kapital soziala	Bornay-Barrachina, 2012 eta 2017; Jiménez-Jiménez eta Sanz-Valle, 2005.
		Errendimenduaren ebaluazioa	Latham eta Wexley, 1981; Pfeffer, 1998.
		Ordainsariak	Balkin eta Montemayor, 2000; Barczak eta Wilemon, 2003; Brockbank, 1999; Curran eta Walsworth, 2014; Deci <i>et al.</i> , 1999; Jiang, 2012; Mumford, 2000; Pfeffer, 1998.
		Lan-egonkortasuna	Lawler, 1996; Pfeffer, 1998.
Kanpoko faktoreak	Ahuja, 2000; Bell, 2005; Chesbrough, 2003; Collins eta Clark, 2003 (zuzendarien sare sozialak); Dyer eta Singh, 1998; Kogut, 1988; Laforet, 2013 (sektorea, adina, tamaina); Lauren eta Foss, 2003 (sektorea), McGrath eta Kim, 2015; Von Hippel, 1986; Walsworth eta Verma, 2007 (nazioartekotze-maila).		

Erakundearen jakintzarekin lotuta, erakunde-mugen *kanpoko eragileen arteko sareak* izatea kritiko ari da bihurtzen berrikuntza ulertzeko moduan (McGrath eta Kim, 2015). Besteak beste, berrikuntza-eredu irekien paradigma (Von Hippel, 1986) erakundearen kanpoko dimentsioari emandako garrantziaren seinale da. Enpresak dituen kontaktuak edota kanpoko sareak ere oso lagungarriak izan litezke berrikuntza-gaitasunerako (Ahuja, 2000; Bell, 2005). Kanpoko eragileekin sarri eta sendo kolaboratzea faktore kritiko bihur liteke erakunde berritzaileak arrakasta izan dezan (Chesbrough, 2003). Halaber, erakunde berritzaileek ahalik eta eragile heterogeneo gehienekin jardun beharko lukete lankidetzan, abantaila lehiakorren iturri berriak eskuratzeko, lehendik diren asmakuntzak hobetzeko eta berrikuntza garatzeko (Kogut, 1988). Ekosistema horretan, bezero edo erabiltzaileak eta hornitzaileak ere eragile garrantzitsu izan litezke (Dyer eta Singh, 1998; Rothwell *et al.*, 1974; Von Hippel, 1986).

3. taulan, atal honetan aipatu ditugun lan nagusiak laburbiltzen ditugu. Lan horietariko batzuk kategoria baten edo gehiagotan sartu ditugu; izan ere, lan batzuetan, zenbait praktika jorratzen dituzte ikerketa berdinean, edo beste batzuetan, ikuspegi sistemikoa erabiliz, lanketa orokorra eta aldi berean banakako praktiken lanketa zehatza ere egiten dute.

4. Ondorioak

GBZko praktikek eta lan-antolatetaren inguruko faktoreek erakundeen berrikuntza-emaitzetan izan lezaketen eragina azaltzea izan da lan honen helburua. Oiraindik ez badago ere erabateko adostasunik zenbait aspektu zehatzetan, ontzat hartzen da, oro har, faktore hauek berebiziko garrantzia daukatela emaitza hauetan.

Berrikuntza hobetzeko iturriak ugari eta ezberdinak izan daitezke, eta pertsona, norbanakoa, elementu esanguratsua izan daitekeela ondoriozta dezakegu. Askotan, berari zuzenean lotutako praktiketara geratu izan ohi gara bere bitartez berrikuntza nola hobetu daitekeen hausnartzen gabiltzanean, hots, hautaketa-prozesu zorrotzetan, prestakuntzan eta ordainsarien diseinuan, besteak beste. Baina zera ikusten da, pertsona horren jarduna, beste zenbait esparrutan bezala, beste hainbat elementuren menpe ere badagoela. Pertsona horren portaera berrikuntzak eskatzen duen norabidean jartzeko eta portaera berritzaileak sustatzeko, laneko testuinguru osoak dauka zeresana. Hortaz, GBZ ez da bakarrik zuzenean berari eragingo dioten tresna klasikoetan oinarritu behar, ezpada ikuspegi zabalagoarekin, erakundea bera antolatzeko eta lan egiteko ardatzak berrikuntzari begira landu beharko dira. Errendimendu handiko lan-praktikak aztertzerakoan esan ohi denez, praktika multzoak hartu behar dira aintzat diseinatzeko garaian, hau da, ez praktikak bakarka, banaka, eta hori bera da praktika klasikoetatik haratago joan eta, lan egiteko erak elkarrekin batera luketen eragina kontuan hartuz, denak egoki uztartzea. Hori da aurrerantzean jorratu beharko den bidea.

Enpresen zuzendaritzan lan egiten duten profesionalek berrikuntza eremu teknikoan lantzea bultzatzeaz gain, pertsonen zuzendaritzaren eremua ez ahaztea ezinbestekoa da. Produktu, zerbitzu, prozesu eta abarretan berrikuntzak garatzeko egitasmoetan, izaera ezberdinetako politika eta teknikak uztartu beharko dira eta

politika horien muinak pertsonen portaera berritzailea bultzatuko luketen estrategiak ezartzea eskatuko luke. Estrategia horietan hainbat elementu ezarri litezke bide-orri bezala, ahal den neurrian enpresak haietan eragin balezake. GBZren esparruan aipatu ditugun praktika zehatzez gain, barne-araudi malguagoa ere lagungarria izan liteke kudeaketarako, langileek beren ekimenak aurrera eramateko mugak txikiagoak izango lirakeelako. Bestalde, beste ildo batetan, antolaketa-egituraren arloan, egitura klasikoen aurrean, egitura birtualagoak, kolaboratzaileagoak eta baita ere berrikuntza irekiak bultzatzen dituzten politikak oso gomendagarriak izan daitezke. Horregatik, hartu-eman sozialak, sare sozialak eta partaidetza bultzatzen duten tresnak, ezagupenak elkarri trukatzeko aproposak izateaz gain, pertsonak ahalduzko balio lezaketek eta era berean, ideia berrien ekimenak aurrera eramateko akuilu izan. Erakundearen kulturaren esparruan, porrotaren aurrean onargarriagoa izateko ahaleginak ere fruituak eman ditzake, langileak arrisku maila handiagoa (onargarria) hartzera bultzatuz. Literaturak lidergoaren garrantzia ere azpimarratzen du. Hortaz, honetan guztian oso garrantzitsua izango litzateke erakundeko liderren jarrera, hauek baitira portaera berritzailea erakutsi beharko luketen lehenak. Horretarako, zuzendarien profiletan portaera berritzailearen erakusgarri diren ezaugarriak aintzat hartzea ez legoke soberan. Lidergoarekin lotuta, adibidez, enpresa askotan egiten hasi diren bezala, Berrikuntzarako Zuzendaria figurak esplizituki ezartzeak langileriarri mezu argia helarazten dio berrikuntzak erakundearentzat daukan garrantziaz eta, hortaz, erakundean ideiak elkarrekin banatzeko zubiak egonez gero, horiek beste batzuekin partekatzea erraz lezaketek. Ikuspegi teoriko konfigurazionalak adierazi legez, zenbait tresna bateragarri egoki konbinatzeak sortuko luke berrikuntzarako «giroa» sortzea, eta horrek berak dakar, hein handi batean, berrikuntza.

Berrikuntzarako kultura aproposa egotea komeni dela adierazten dute lanek, baina horretarako, erakundea osatzen duten pertsonak parte hartzeko aukera benetan barneratu behar dutela ondorioztatzen dugu, izan ere, batzuetan, formalki parte hartzeko eta ideiak proposatzeko giroa ukalezina bada ere, praktikan, nolabaiteko mugak, norberak ipiniak, egoten dira urratsa emateko, eta hemen ez da nahikoa kultura hori erakundean bultzatu den ala ez zehaztea, ezpada ze benetan langileek hala antzematen duten. Agian, lagungarri izan liteke lantaldeari mezu garbia helaraztea berrikuntzaren inguruan, hots, zertarako nahi den eta nola ekingo zaion.

Teknologia berrien sarrerak berrikuntzarako abagune aproposa dakar. Alderdi teknikoek gain pertsonekin lotutako alderdiak espazio berri hauetan egokien txertatzen dakienak berrikuntza bide berriei ekiteko aukera izango du, eta era berean, berrikuntza-emaitez hobetu ahalko ditu. Etorkizunari begira, GBZ bere estrategian teknologiak eskaintzen dituen tresnak egokitu eta garatu beharko ditu. *Langile digitalak, lan digitala eta GBZ elektronikoa* deiturikoak jada ez dira etorkizuneko zerbait, hemen daude, eta horiek tresna klasikoekin uztartzen dabilta enpresak. Berrikuntzarako iturri paregabea izan daitezke, jakina, eraginkorrak izan daitezkeen lan molde berriak ekarri dizkigute, baina alderdi onuragarriez gain alderdi ilunagoak ere ekarri dituzte, hala nola pertsonen ongizatea kaltetu dezaketenak (langileen lanaren kontrola, laneko denboraren mugak lausotzea, enpleguaren kontzeptualizazio berriak eta abar). Hori dela-eta, eragin negatibo horiek nola ekidin, edo behintzat, nola gutxitu, erronka horri ekin beharko zaio datozen urteetan.

Bibliografia

- Abstein, A. eta Spieth, P. (2014): «Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict», *Creativity and Innovation Management*, 23, 2, 211-225.
- Adams, R.; Bessant, J. eta Phelps, R. (2006): «Innovation management measurement: a review», *International Journal of Management Reviews*, 8, 1, 21-47.
- Ahmed, P.K. (1998): «Culture and climate for innovation», *European Journal of Innovation Management*, 1, 30-43.
- Ahuja, G. (2000): «Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study», *Administrative Science Quarterly*, 45, 3, 425-455.
- Alfes, K.; Truss, C.; Soane, E.C.; Rees, C. eta Gatenby, M. (2013): «The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement», *Human Resource Management*, 52, 6, 839-859.
- Amabile, T. (1996): *Creativity in Context: Up to date to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder.
- Arundel, A.; Lorenz, E.; Lundvall, B. eta Valeyre, A. (2007): «How Europe's economies learn: a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15», *Industrial and Corporate Change*, 16, 6, 1.175-1.210.
- Asheim, B.; Coenen, L.; Moodysson, J. eta Vang-Laundsen, J. (2007): «Constructing knowledge-based regional advantage: Implications for regional innovation policy», *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7, 2/3/4/5, 140-155.
- Balkin, D.B. eta Montemayor, E.F. (2000): «Explaining team-based pay: a contingency perspective based on the organizational life cycle, team design, and organizational learning literatures», *Human Resource Management Review*, 10, 3, 249-269.
- Barczak, G. eta Wilemon, D. (2003): «Team member experiences in new product development: views from the trenches», *R&D Management*, 33, 5, 463-479.
- Beaver, G. eta Prince, C. (2002): «Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 1, 28-37.
- Bell, G.G. (2005): «Clusters, networks, and firm innovativeness», *Strategic Management Journal*, 26, 3, 287-295.
- Berber, N. eta Lekovic, B. (2018): «The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries», *Employee Relations*, 40, 5, 762-786.
- Bessant, J.; Lamming, R.; Noke, H. eta Phillips, W. (2005): «Managing innovation beyond the steady state», *Technovation*, 25, 1.366-1.376.
- Boer, H. eta During, W.E. (2001): «Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organizational Innovation», *International Journal of Technology Management*, 22, 83-107.
- Bonesso, S. eta Tintorri, S. (2014): «Bridging the fields of innovative behavior and human resource management: a systematic review and future research directions», *IX International Workshop on HRM*, Sevilla, Espainia, urria, 30-31.
- Bornay-Barrachina, M.; De la Rosa-Navarro, D.; López-Cabrales, A. eta Valle-Cabrera, R. (2012): «Employment relationships and firm innovation: the double role of human capital», *British Journal of Management*, 23, 223-240.
- Bornay-Barrachina, M.; López-Cabrales, A. eta Valle-Cabrera, R. (2017): «How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital», *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 9, 1-29.

- Bowen, D.E. eta Ostroff, C. (2004): «Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system», *Academy of Management Review*, 29, 2, 203-221.
- Boxall, P. eta Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*, Macmillan, Londres.
- Brockbank, W. (1999): «If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage», *Human Resource Management*, 38, 4, 337-352.
- Chen, C. eta Huang, J. (2009): «Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity», *Journal of Business Research*, 62, 1, 104-114.
- Chen, J. eta Li, W. (2015): «The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective», in K. Liu, K. Nakata, W. Li eta D. Galarreta (ed.), *Information and Knowledge Management in Complex Systems. ICISO 2015. IFIP AICT Advances in Information and Communication Technology book series*, Springer, Cham, 449, 204-213.
- Chesbrough, H.W. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chutivongse, N. eta Gerdri, N. (2015): *Proposed step to analyze organizational characteristics and develop a roadmap for being an innovative organization*, in PICMET ‘15 Conference, Portland, AEB.
- Claver, E.; Llopis, J.; Garcia, D. eta Molina, H. (1998): «Organizational culture for innovation and new technological behavior», *The Journal of High Technology Management Research*, 9, 1, 55-68.
- Collins, C.J. eta Clark, K.D. (2003): «Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage», *Academy of Management Journal*, 46, 6, 740-751.
- Cooke, F.L. eta Saini, D.S. (2010): «(How) does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms», *Human Resource Management*, 49, 3, 377-400.
- Curran, B. eta Walsworth, S. (2014): «Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector», *Human Resource Management Journal*, 24, 3, 290-306.
- Damanpour, F. (1991): «Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators», *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555.
- , (1996) «Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models», *Management Science*, 42, 5, 693-716.
- De Leede, J. eta Looise, J.K. (2005): «Innovation and HRM: towards an integrated framework», *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, 108-117.
- De Saá-Pérez, P. eta Díaz-Díaz, N.L. (2010): «Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union», *International Journal of Human Resource Management*, 21, 10, 1.649-1.666.
- Deci, E.L.; Koestner, R. eta Ryan, R.M. (1999): «A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation», *Psychological Bulletin*, 125, 6, 627-668.
- Denti, L. eta Hemlin, S. (2012): «Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship», *International Journal of Innovation Management*, 16, 3, 1-20.

- Dewar, J.L. eta Dutton, J. (1986): «The Adoption Of Radical And Incremental Innovations: An Empirical Analysis», *Management Science*, 32, 11, 1.422-1.433.
- Donate, M.J.; Peña, I. eta Sánchez de Pablo, J.D. (2015): «HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities», *International Journal of Human Resource Management*, 27, 9, 1-26.
- Dougherty, D. eta Hardy, C. (1996): «Sustained production innovation in large, mature organisations: Overcoming innovation-to-production problems», *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1.120-1.153.
- Dougherty, D. eta Cohen, M. (1995): «Product innovation in mature firms», in E. Bowman eta B. Kogut (ed.), *Redesigning the Firm*, Oxford University Press, New York, 87-115.
- Dyer, J.H. eta Singh, H. (1998): «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *The Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679.
- Eisenhardt, K.M. (1989): «Building theories from case study research», *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Fay, D.; Shipton, H.; West, M.A. eta Patterson, M. (2015): «Teamwork and organizational innovation: the moderating role of the HRM context», *Creativity and Innovation Management*, 24, 2, 261-277.
- Felin, T. eta Hesterly, W.S. (2007): «The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge», *Academy of Management Review*, 32, 1, 195-218.
- Foss, N.J.; Laursen, K. eta Pedersen, T. (2011): «Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices», *Organization Science*, 22, 4, 980-999.
- Fu, N.; Flood, P.C.; Bosak, J.; Morris, T. eta O'Regan, P. (2015): «How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?», *Employee Relations*, 37, 2, 209-231.
- Georgellis, Y.; Joyce, P. eta Woods, A. (2000): «Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7, 1, 7-17.
- Guest, D.E. (1997): «Human resource management and performance: a review and research agenda», *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hartmann, A. (2006): «The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms», *Construction Innovation*, 6, 3, 159-172.
- Hoyrup, S. (2010): «Employee driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes», *European Review of Labour and Research*, 16, 2, 143-154.
- Hurley, R.F. eta Hult, G.T.M. (1998): «Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination», *Journal of Marketing*, 62, 3, 42-54.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. eta Prennushi, G. (1997): «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines», *American Economic Review*, 87, 3, 291-313.
- Jackson, S.E. eta Schuler, R.S. (1995): «Understanding human resource management in the context of organizations and their environments», *Annual Review of Psychology*, 46, 1, 237-264.
- Janssen, O. (2000): «Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior», *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73, 287-302.

- Jassawalla, A.R. eta Sashittal, H.C. (2002): «Cultures that support product-innovation processes», *The Academy of Management Executive*, 16, 3, 42-54.
- Jensen, M.B.; Johnson, B.; Lorenz, E. eta Lundvall, B.Å. (2007): «Forms of knowledge and modes of innovation», *Research Policy*, 36, 5, 680-693.
- Jiang, J.; Wang, S. eta Zhao, S. (2012): «Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms», *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 19, 4.025-4.047.
- Jiménez-Jiménez, D. eta Sanz-Valle, R. (2008): «Could HRM support organizational innovation?», *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 7, 1.208-1.221.
- Johnson, M.M. (1996): «Finding creativity in a technical organization», *Research Technology Management*, 39, 5, 9.
- Judge, W.Q.; Fryxell, G.E. eta Dooley, R.S. (1997): «The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation», *California Management Review*, 39, 3, 72-85.
- Jung, D.I.; Chow, C. eta Wu, A. (2003): «The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings», *The Leadership Quarterly*, 14, 4-5, 525-544.
- Kimberly, J. eta Evanisko, M. (1981): «Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations», *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Kogut, B. (1988): «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, 9, 4, 319-332.
- Laforet, S. eta Tann, J. (2006): «Innovative characteristics of small manufacturing firms», *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13, 3, 363-380.
- Laforet, S. (2013): «Organizational innovation outcomes in SMEs: effects of age, size, and sector», *Journal of World Business*, 48, 4, 490-502.
- Latham, G.P. eta Wexley, K.N. (1981): *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Lau, C. eta Ngo, H. (2004): «The HR system, organizational culture, and product innovation», *International Business Review*, 13, 6, 685-703.
- Laursen, K. eta Foss, N.J. (2003): «New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance», *Cambridge Journal of Economics*, 27, 2, 243-263.
- , (2015): «Human resource management practices and innovation», in M. Dodgson, D.M. Gann, eta N. Phillips (ed.), *The Oxford handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, 505-529.
- Lawler, E. (1996): *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass, San Frantzisko.
- Lepak, D.P. eta Snell, S.A. (2002): «Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations», *Journal of Management*, 28, 4, 517-543.
- Li, Y.; Zhao, Y. eta Liu, Y. (2006): «The relationship between HRM, technology innovation and performance in China», *International Journal of Manpower*, 27, 7, 679-697.
- Lopez-Cabralles, A.; Pérez-Luño, A. eta Cabrera, R.V. (2009): «Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity», *Human Resource Management*, 48, 4, 485-503.
- Martins, E.C. eta Terblanche, F. (2003): «Building organisational culture that stimulates creativity and innovation», *European Journal of Innovation Management*, 6, 1, 64-74.

- Mathisen, G.E. eta Einarsen, S. (2004): «A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations», *Creativity Research Journal*, 16, 1, 119-140.
- McGaughey, S.L. (2007): «Hidden ties in international new venturing: the case of portfolio entrepreneurship», *Journal of World Business*, 42, 3, 307-321.
- McGrath, R.G. eta Kim, J. (2015): «Innovation, strategy and hypercompetition» in M. Dodgson, D.M. Gann eta N. Phillips (ed.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, 397-419.
- Menon, S.T. (2012): «Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing», *International Journal of Manpower*, 33, 769-785.
- Messersmith, J.G. eta Guthrie, J.P. (2010) «High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance», *Human Resource Management*, 49, 2, 241-264.
- Michie, J. eta Zumitzavan, V. (2012): «The impact of 'learning' and 'leadership' management styles on organizational outcomes: a study of tyre firms in Thailand», *Asia Pacific Business Review*, 18, 4, 607-630.
- Mumford, M.D. (2000): «Managing creative people: strategies and tactics for innovation», *Human Resource Management Review*, 10, 3, 313-351.
- Murphy, K. eta Olsen, M. (2009): «Dimensions of a high performance management system: an exploratory study of the US casual restaurant segment», *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 21, 836-853.
- Naranjo-Valencia, J.C.; Jiménez Jiménez, D. eta Sanz-Valle, R. (2012): «¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 2, 63-72.
- Naranjo-Valencia, J.C. eta Calderón-Hernández, G. (2015): «Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural», *Estudios gerenciales*, 31, 135, 223-236.
- Nonaka, I. eta Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- O'Regan, N.; Ghobadian, A. eta Sims, M. (2006): «Fast tracking innovation in manufacturing SMEs», *Technovation*, 26, 2, 251-261.
- Oke, A.; Munshi, N. eta Walumbwa, F.O. (2009): «The influence of leadership on innovation processes and activities», *Organizational Dynamics*, 38, 1, 64-72.
- OECD eta Europar Batzordea (2005): *Oslo Manual for collecting and interpreting innovation data*, 3. argitalpena, Paris, Frantzia.
- Park, O.; Bae, J. eta Hong, W. (2017): «High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation», *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1296880.
- Parrilli, M.D. eta Alcalde, H.A. (2016): «STI and DUI innovation modes: Scientific-technological and context-specific nuances», *Research Policy*, 45, 4, 747-756.
- Pfeffer, J. (1998): *Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prieto, I.M. eta Pérez-Santana, M.P. (2014): «Managing innovative work behavior: the role of human resource practices», *Personnel Review*, 43, 2, 184-208.
- Quinn, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York.
- Richter, A.W.; Dawson, J.F. eta West, M.A. (2011): «The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis», *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 13, 2.749-2.769.
- Rothwell, R.; Freeman, C.; Horlsey, A.; Jervis, V.T.P.; Robertson, A.B. eta Townsend, J. (1974) «SAPPHO updated – project SAPPHO phase II», *Research Policy*, 3, 3, 258-291.

- Salavou, H.; Baltas, G. eta Lioukas, S. (2004): «Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure», *European Journal of Marketing*, 38, 1.091-1.112.
- Sanz-Valle, R. eta Jiménez-Jiménez, D. (2018): «HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?», *Management Decision*, 56, 6, 1.417-1.429.
- Scott, S.G. eta Bruce, R.A. (1994): «Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace», *Academy of Management Journal*, 37, 3, 580.
- Seeck, H. eta Diehl, M. (2016): «A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions», *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 6, 1-32.
- Sheehan, M.; Garavan, T.N. eta Carbery, R. (2014): «Innovation and human resource development (HRD)», *European Journal of Training and Development*, 38, 1, 2-14.
- Shipton, H.; Fay, D.; West, M.; Patterson, M. eta Birdi, K. (2005): «Managing people to promote innovation», *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, 118-128.
- Shipton, H.; West, M.A.; Dawson, J.; Birdi, K. eta Patterson, M. (2006): «HRM as a predictor of innovation», *Human Resource Management Journal*, 16, 1, 3-27
- Teece, D. (2009): *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford.
- Tidd, J. eta Bessant, J. (2009): *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organisational Change*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Thompson, V.A. (1965): «Bureaucracy and innovation», *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Tsai, W. (2002): «Social structure of ‘coopetition’ within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing», *Organization Science*, 13, 2, 179-190.
- Tushman, M.L. eta O’Reilly III, C.A. (2002): *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Von Hippel, E. (1986): «Lead users: a source of novel product concepts», *Management Science*, 32, 7, 791-805.
- Walsworth, S. eta Verma, A. (2007): «Globalization, human resource practices and innovation: recent evidence from the Canadian workplace and employee survey», *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46, 2, 222-240.
- Walton, R.E. (1985): «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, 63, 2, 77-84.
- Wei, L.; Liu, J. eta Herndon, N.C. (2011): «SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms», *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1, 19-33.
- West, M.A eta Anderson, N.R. (1996): «Innovation in top management teams», *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- Wright, P.M.; Smart, D.L. eta McMahan, G. (1995): «Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams», *Academy of Management Journal*, 38, 4, 1.052-1.074.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean Jr., J.W. eta Lepak, D.P. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, 39, 4, 836-866.

