



BADANIE KULTURY PROINNOWACYJNEJ NA WYBRANYM PRZYKŁADZIE

Daria Bednarz, Kamila Tomczak-Horyń

Politechnika Opolska, Polska

Corresponding author:

Kamila Tomczak-Horyń

Politechnika Opolska

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki

Katedra Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Sosnkowskiego 31, 45-272 Opole, Poland

phone: (+48) 787 250 484

e-mail: k.tomczak-horyn@po.edu.pl

RESEARCH ON PRO-INNOVATION CULTURE ON A SELECTED EXAMPLE

ABSTRACT

The article deals with research on pro-innovation culture on a selected example. The analysis was based on the Copacking Department in a food industry company. In order to do the research, factors that influence the creation of a pro-innovative corporate culture and the essence of an approach focused on innovation were indicated. A survey of individual climate perception of the workplace was conducted on a group of 20 line employees of the Copacking Department. The developed questionnaire contained closed questions about the self-assessment of the employee and his team, development, motivation and attitude of superiors. Analysis of individual elements of the organization and the results of the survey allowed to identify areas that positively affect the functioning of a pro-innovative culture in the enterprise. Factors that require further research and improvement are also indicated. Proposals for corrective action that could support the development of these elements were presented.

KEYWORDS

Innovation, creative culture, creativity, pro-culture in the organization.

1. Wprowadzenie

Wiele przedsiębiorstw produkcyjnych w ostatniej dekadzie kładzie nacisk na rolę proinnowacyjnej kultury w zarządzaniu i sukcesie organizacji. Stanowi to spore wyzwanie, bo budowanie i rozwijanie klimatu sprzyjającego innowacyjnym działaniom pochłania różne zasoby – finansowe, techniczne i ludzkie. Choć nazwa „innowacja” używana jest powszechnie, to funkcjonuje kilkanaście różnych jej definicji [5]. Jedna z nich, będąca podstawą do prowadzenia wielu badań statystycznych i analiz, określa innowację jako wdrożenie przynajmniej jednego z następujących elementów, gdzie produkt oznacza wyrób lub usługę [8]:

- nowy produkt,
- istotnie zmieniony istniejący już produkt,
- nowy proces,
- udoskonalony proces,
- nowa technika marketingowa,
- nowy sposób organizacji zasad w biznesie, w miejscu pracy lub w relacji z otoczeniem.

Powyższa definicja nie precyzuje jednak określenia „nowy”. W praktyce oznacza to, że innowacją jest każdy z powyższych elementów, który dowolna firma wypracowała jako pierwsza na rynku oraz taki, który zapoży-

czyła z innej organizacji [8]. Automatyczna kartoniarka jest więc produktem innowacyjnym zarówno dla przedsiębiorstwa, które użyło jej jako pionierskie rozwiązanie, jak i dla tego, które w ramach rozwoju wdrożyło taką maszynę na swojej istniejącej już linii pakującej. Innowacja nie musi więc oznaczać tylko przełomowego zjawiska, którym zachwyca się cały świat. W środowisku biznesowym wciąż istnieje jednak błędne przekonanie, że o innowacyjności organizacji stanowią rozwiązania nowatorskie. Warto zwrócić uwagę, że innowacyjność przedsiębiorstwa rozumie się jako budowanie kultury pozwalającej tworzyć i wdrażać ciągłe pasmo mniejszych, lecz sukcesywnych innowacji [12]. Kreowanie środowiska pracy, w którym innowacyjność jest elementem codzienności, w efekcie ułatwia firmie odniesienie sukcesu w skomplikowanych przedsięwzięciach w przyszłości. Drobne, innowacyjne pomysły mogą więc służyć jako ćwiczenia przed wypuszczeniem na rynek produktu, który zostanie doceniony przez świat biznesu i konsumentów [2].

Budowanie i pielęgnowanie klimatu sprzyjającego innowacjom jest z wielu powodów niezwykle trudne. Należy przede wszystkim zrozumieć czym właściwie jest kultura organizacji. R. Griffin [3] określa ją jako zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów oraz postaw.

Kultura organizacyjna ma na celu pomóc pracownikom przedsiębiorstwa zrozumieć, za czym się ono opowiada, jak działa, a także co uznaje za ważne. Definiuje ona atmosferę panującą w przedsiębiorstwie. Parametry charakteryzujące kulturę organizacyjną to:

- odpowiedzialność,
- adaptacja,
- sprawność,
- doskonałość,
- uznanie,
- współpraca,
- profesjonalizm,
- artefakty,
- władza.

Odpowiedzialność związana jest z pełnieniem obowiązku dbania o kogoś lub coś, czyli o pracowników lub zadania. Nie jest to jedynie troska o powierzone obowiązki lub zespoły, ale i o jasność w przekazywaniu poleceń i celów firmy. Rozumienie przez pracowników sposobu funkcjonowania organizacji dotyka również aspektu adaptacji. Kadra pracownicza jest bowiem integralną częścią przedsiębiorstwa i jej stopień lojalności wobec organizacji świadczy jak bardzo nadzór dba o jej aklimatyzację w firmie. Sprawność to nic innego jak umiejętność realizacji zadań przez przedsiębiorstwo. Im lepiej organizacja radzi sobie z płynnością procesów, tym jest bardziej sprawna. Doskonałość ma bezpośredni związek z jakością dostarczanej pracy. Oprócz dbania o standardy, dużą rolę odgrywa w tym parametrze również motywacja kadry pracowniczej do doskonalenia swoich kompetencji. Uznanie stanowi kolejną wartość wynikającą z samopoczucia pracowników – czy są przekonani o byciu ważną częścią przedsiębiorstwa i jak oceniają efekty swojej pracy. Poziom współpracy natomiast wynika z relacji międzyludzkich – czy są pozytywne, czy członkowie zespołu są skłonni do pomocy. Profesjonalizm to cecha określająca poziom wykonywanej pracy oraz kompetencji zasobów ludzkich. Artefakty są obecne w otoczeniu organizacji i mogą nimi być logo firmy, charakterystyczny ubiór, wygląd pomieszczeń, słowa typowe dla danego przedsiębiorstwa. W kulturze organizacyjnej istotne jest jak jej kadra postrzega te elementy i w jakim stopniu utożsamia się z nimi. Parametr władzy odnosi się do budowy struktury organizacyjnej i zachowań przełożonych [7]. Każde przedsiębiorstwo skupia się na innym zestawie parametrów, choć najbardziej właściwe jest dbanie o każdy z nich z podobnym poziomem zaangażowania. Wiele z nich dotyczy się szeroko rozumianych kontaktów międzyludzkich. Dlatego głównie ze względu na wrodzoną niechęć człowieka do zmiany, nadanie kulturze organizacyjnej charakteru proinnowacyjnego jest niezwykle wymagające. Jakakolwiek zmiana jest zazwyczaj postrzegana jako coś zbędnego, dodającego obowiązków, wiążącego się z dużym ryzykiem i wysiłkiem [1]. Zespoły pracownicze w przedsiębiorstwach wykonują swoje zadania według ustalonych zasad. Prowadzi to do rutyny, która błędnie odbierana jest jako coś pozytywnego i wygodnego. Efektem jest zamknięcie się na nowe rozwiąza-

nia [12]. Przejaw chęci udoskonalenia procesu kończy się brakiem akceptacji od pozostałych członków zespołu, którzy nierzadko postawę proinnowacyjną odbierają głównie jako pragnienie awansu. Drugim hamulcem innowacyjności jest obawa przed krytyką lub niepowodzeniem. Personel w firmach produkcyjnych nieczęsto wykazuje więc zachowania proinnowacyjne, jeżeli nadzór nie dba o odpowiedni klimat sprzyjający takim postawom [6].

2. Kształtowanie prokreatywnej kultury w przedsiębiorstwie

Stopień zaawansowania proinnowacyjnej kultury zależy również od tego jak przedsiębiorstwo kształtuje prokreatywną przestrzeń determinującą tworzenie innowacji. Zapewnianie właściwych warunków środowiskowych i psychospołecznych wspiera budowanie takiej przestrzeni, a zaangażowana w to powinna być cała kadra pracownicza. Badanie zdolności zasobów ludzkich stanowi znaczący element kultury proinnowacyjnej. Poznanie predyspozycji pracowników do kreatywnego myślenia oraz barier hamujących innowacyjne podejście pozwala określić działania, które pomogą udoskonalać obszar twórczego postępowania i rozwiązywania problemów w firmie [10, 11].

Atmosfera sprzyjająca twórczości uwarunkowana jest różnymi cechami otoczenia, które nie zawsze są obiektywne. Możliwe jest jednak wskazanie elementów, które umożliwiają zbadanie klimatu wspierającego innowacje w miejscu pracy. W tym celu wyróżnić można 14 punktów, według których oceniany jest klimat w przedsiębiorstwie lub percepcja indywidualna pracowników [4, 10, 11]:

- pozytywna grupa rówieśnicza – postrzeganie zespołu jako inspirującego i wspierającego, relacje międzyludzkie oparte są na zaufaniu, otwartości, dobrej komunikacji i poczuciu humoru;
- pozytywne relacje z przełożonym – odbiór kadry zarządzającej jako wspierającej nowe pomysły i nieograniczającej nadmierną kontrolą;
- zasoby – odbieranie przedsiębiorstwa jako chętnego angażować wszelkie zasoby do rozwijania innowacji;
- wyzwanie – zadania są ambitne i ciekawe;
- jasna misja – świadomość celu innowacyjności;
- autonomia – postrzeganie kadry pracowniczej jako posiadającej swobodę we wdrażaniu swoich pomysłów;
- pozytywna wymiana interpersonalna – pracownicy stanowią zgrany zespół i odbierają się jako całość;
- stymulacja intelektualna – przekonanie, że dyskusja stanowi narzędzie wsparcia i wzmacniania w firmie;
- wsparcie kadry zarządzającej – poczucie, że proinnowacyjna postawa jest doceniana przez członków kadry na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej;
- orientacja na nagrodę – świadomość, że twórcza działalność jest ujęta w systemie motywacji;

- giętkość i podejmowanie ryzyka – odbieranie przedsiębiorstwa jako odważnego w podejmowaniu się niepewnych działań twórczych;
- skupienie na produkcie – poczucie, że przedsiębiorstwo wysoko wartościuje zarówno jakość, jak i oryginalność produktów;
- uczestnictwo – postrzeganie organizacji jako angażującej wszystkich pracowników, komunikacja pomiędzy różnymi szczeblami struktury jest jasna i szczerą;
- integracja organizacyjna – odbiór przedsiębiorstwa jako zintegrowanego wewnątrznie (np. różne działy pomiędzy sobą) oraz zewnątrznie (firma z otoczeniem).

3. Badanie indywidualnej percepcji klimatu miejsca pracy

W celu dokonania analizy kondycji proinnowacyjnej kultury przeprowadzono badanie w dużym przedsiębiorstwie branży spożywczej. W badaniu wzięło udział 20 pracowników liniowych Działu Przepakowań. Nie zastosowano metryki określającej staż pracy, ponieważ wszyscy respondenci należą do grupy osób z doświadczeniem w wybranym dziale od 8 miesięcy do 3 lat. W kwestionariuszu przyjęto skalę 5-stopniową, gdzie każda z ocen odpowiada kolejno wartościom:

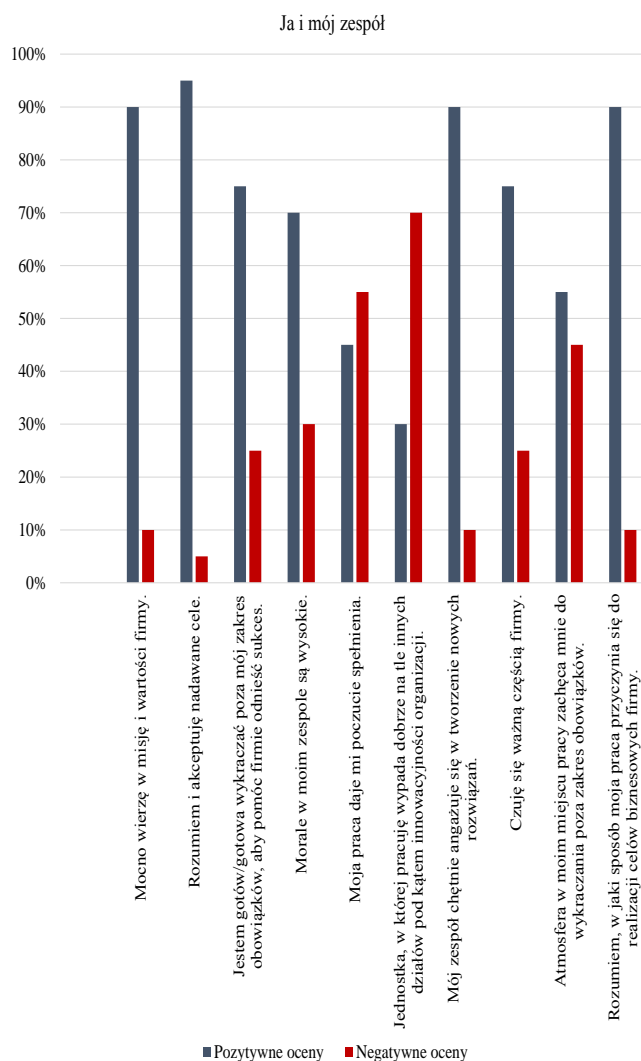
- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – trudno powiedzieć,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Oceny od 1 do 3 traktuje się jako negatywne, natomiast 4 i 5 jako oceny pozytywne. Kwestionariusz składa się z 3 głównych kategorii, a w każdej z nich występuje po 10 stwierdzeń. Pracownik jest proszony o wystawienie jednej oceny do każdego stwierdzenia:

I. Ja i mój zespół:

1. Mocno wierzę w misję i wartości firmy.
2. Rozumiem i akceptuję nadawane cele.
3. Jestem gotów/gotowa wykraczać poza mój zakres obowiązków, aby pomóc firmie odnieść sukces.
4. Morale w moim zespole są wysokie.
5. Moja praca daje mi poczucie spełnienia.
6. Jednostka, w której pracuję wypada dobrze na tle innych działów pod kątem innowacyjności organizacji.
7. Mój zespół chętnie angażuje się w tworzenie nowych rozwiązań.
8. Czuję się ważną częścią firmy.
9. Atmosfera w moim miejscu pracy zachęca mnie do wykraczania poza zakres obowiązków.
10. Rozumiem, w jaki sposób moja praca przyczynia się do realizacji celów biznesowych firmy.

Wyniki w kategorii „Ja i mój zespół” przedstawia rysunek 1.

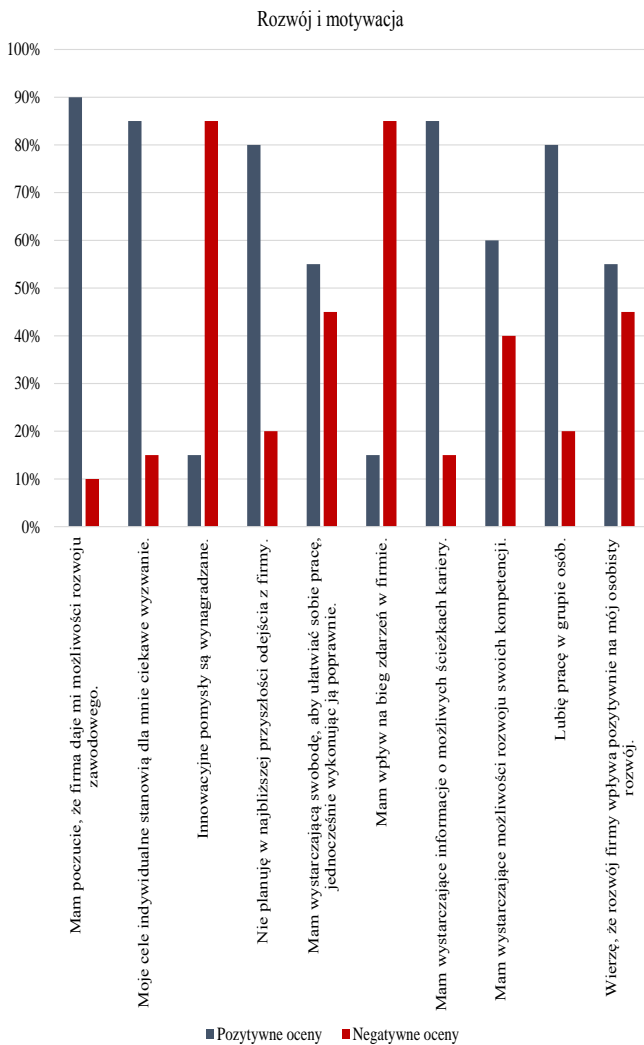


Rys. 1. Wyniki ankiety w kategorii „Ja i mój zespół”.

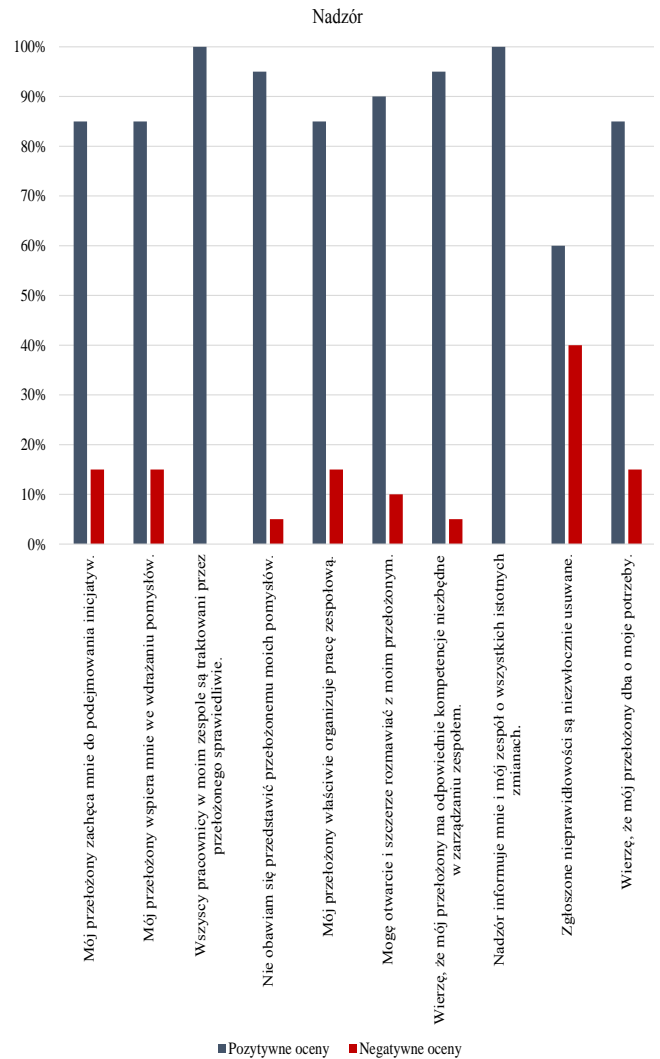
II. Rozwój i motywacja:

1. Mam poczucie, że firma daje mi możliwości rozwoju zawodowego.
2. Moje cele indywidualne stanowią dla mnie ciekawe wyzwanie.
3. Innowacyjne pomysły są wynagradzane.
4. Nie planuję w najbliższej przyszłości odejścia z firmy.
5. Mam wystarczającą swobodę, aby ułatwiać sobie pracę, jednocześnie wykonując ją poprawnie.
6. Mam wpływ na bieg zdarzeń w firmie.
7. Mam wystarczające informacje o możliwych ścieżkach kariery.
8. Mam wystarczające możliwości rozwoju swoich kompetencji.
9. Lubię pracę w grupie osób.
10. Wierzę, że rozwój firmy wpływa pozytywnie na mój osobisty rozwój.

Wyniki w kategorii „Rozwój i motywacja” przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Wyniki ankiety w kategorii „Rozwój i motywacja”.



Rys. 3. Wyniki ankiety w kategorii „Nadzór”.

III. Nadzór:

1. Mój przełożony zachęca mnie do podejmowania inicjatyw.
2. Mój przełożony wspiera mnie we wdrażaniu pomysłów.
3. Wszyscy pracownicy w moim zespole są traktowani przez przełożonego sprawiedliwie.
4. Nie obawiam się przedstawić przełożonemu moich pomysłów.
5. Mój przełożony właściwie organizuje pracę zespołową.
6. Mogę otwarcie i szczerze rozmawiać z moim przełożonym.
7. Wierzę, że mój przełożony ma odpowiednie kompetencje niezbędne w zarządzaniu zespołem.
8. Nadzór informuje mnie i mój zespół o wszystkich istotnych zmianach.
9. Zgłoszone nieprawidłowości są niezwłocznie usuwane.
10. Wierzę, że mój przełożony dba o moje potrzeby.

Wyniki w kategorii „Nadzór” przedstawia rysunek 3.

4. Analiza wyników badania indywidualnej percepcji klimatu miejsca pracy

W kategorii „Ja i mój zespół” w 80% stwierdzeń udzielono więcej niż połowę pozytywnych odpowiedzi. Pracownicy liniowi Działu Przepakowań znają, rozumieją i akceptują wartości i cele jakimi kieruje się przedsiębiorstwo. Komunikacja jest na tak wysokim poziomie, że personel otrzymuje rzetelne informacje, a wątpliwości są wyjaśniane. Pakowacze i Pracownicy Transportu Wewnętrzznego czują się ważną częścią firmy. Wynikać to może z faktu, że Liderzy Działu Przepakowań często podkreślają na odprawach czy spotkaniach jak każda jednostka przyczynia się do sukcesu organizacji. Dzięki temu, że zmiany i cele są komunikowane tak, aby każdy je zrozumiał, pracownicy mają świadomość wpływu ich pracy na rozwój firmy. Dział Przepakowań jest traktowany przez zarząd równie istotnie jak inne działy. Wszystkie standardy, procedury i benefity obowiązujące grupę podobnych stanowisk są jednakowe we wszystkich komórkach. Poczucie przynależności do tej

społeczności jest więc na wysokim poziomie. Atmosfera w dziale zachęca ich do wykraczania poza zakres obowiązków i sami pracownicy są na to gotowi. Może to wynikać z różnych powodów – chęć otrzymania wyższej oceny rocznej, wewnętrzna ambicja jednostki lub sprawny system motywacji. Dzięki nawiązywaniu szczerych i otwartych relacji, atmosfera sprzyja twórczej działalności, a personel ocenia morale zespołu na wysokim poziomie. Jednakże obszary, w których indywidualna percepcja klimatu ma oddźwięk negatywny wskazują, że pracownicy Działu Przepakowań nie czują spełnienia dzięki pracy w tym miejscu. Prawdopodobną przyczyną może być charakter wykonywanych czynności. Jest to głównie praca ręczna, o dużym obciążeniu fizycznym. Rzadko kiedy człowiek marzy i dąży do tego, aby wykonywać ciężką pracę fizyczną. Niski poziom automatyzacji procesów wpływa też na postrzeganie Działu Przepakowań pod kątem innowacyjności na tle innych komórek. Personel działu ma świadomość, że najbardziej żmudne i monotonne procesy produkcyjne na innych wydziałach wykonują maszyny. Innowacyjność często kojarzy się z wysokim poziomem technologii. Jeżeli wykonywanie większości aktywności wciąż zawdzięczane jest pracy rąk ludzkich, to ten czynnik jest właśnie nisko oceniany.

W kategorii „Rozwój i motywacja” również w 80% stwierdzeń udzielono więcej niż połowę pozytywnych odpowiedzi. Wysoki poziom ocen w obszarze motywacji i rozwoju świadczy, że system działa sprawnie. Pracownicy Działu Przepakowań znają możliwości kreowania swojej ścieżki kariery i wierzą, że firma daje im taką szansę. Sukcesy przedsiębiorstwa odbierają personalnie i łączą je ze swoimi osiągnięciami. Wpływ na to na pewno ma praca menedżerów, którzy w sytuacji zwątpienia pracownika prowadzą z nim rozmowy, dając poczucie troski o jego przyszłość. Również prezentowane na spotkaniach wyniki działu w odniesieniu do ambicji firmowych obrazują jak tak niewielki zespół mocno przyczynia się do ogólnej kondycji przedsiębiorstwa. Delegowane zadania stanowią wyzwanie, a personel czuje swobodę w podejmowaniu inicjatywy i chętnie współpracuje zespołowo. To jedno z ważniejszych czynników wpływających na zaangażowanie w tworzenie innowacyjności. Dbanie o pracowników przyczynia się również do tego, że niewielu z nich planuje opuścić szeregi firmy w najbliższej przyszłości. Lojalny, silny i zmotywowany zespół wpływa na klimat miejsca pracy. Istnieją jednak obszary, które są odbierane negatywnie przez kadrę. Brak premiowania twórczości i odsunięcie pracowników liniowych od chociażby kreowania celów rocznych wpływa na to, że nie czują swojego wpływu na bieg wydarzeń w firmie i doskonale zdają sobie sprawę, że działalność innowacyjna nie wiąże się wprost z nagrodą pieniężną. Brak realnego zysku nie motywuje do podejmowania nowych wyzwań.

W kategorii „Nadzór” wszystkie sformułowania otrzymały więcej niż 50% pozytywnych ocen. Wynik jest o tyle zaskakujący, że często pracownicy oceniają swoich przełożonych bardziej surowo. Jeżeli przełożony

jest odbierany jako osoba otwarta, wspierająca i kompetentna, to jest to ogromny sukces przedsiębiorstwa. Personel Działu Przepakowań czuje się zachęcany do podejmowania wyzwań i nie obawia się przedstawiać swoich opinii i pomysłów. W zespole panuje poczucie sprawiedliwości, a praca jest organizowana we właściwy sposób. Przykładem może być grupa PSG (*Problem Solving Group*) standaryzująca początek i koniec zmiany produkcyjnej. Jednym z powodów jej powołania były komunikaty pracowników o nieergonomicznym obciążeniu obowiązkami. Zespół czuje się komfortowo, bo jest informowany o zmianach i decyzjach. Jeżeli w innych działach zespoły mają widoczny problem we współpracy z nadzorem to warto zaczerpnąć inspiracji jak ta relacja jest zbudowana w Dziale Przepakowań.

5. Podsumowanie

Kreowanie proinnowacyjnego klimatu w organizacji jest wyzwaniem, ponieważ wymaga zaangażowania całego personelu we wszystkie elementy, które go definiują. Innowacyjność nie oznacza bowiem, że firma wyróżnia się jedynie wprowadzaniem na rynek przełomowych nowości. Tworzenie środowiska sprzyjającego innowacyjności w rzeczywistości zakłada budowanie kultury, w której ciągle obecne są mniejsze, ale równie wartościowe twórcze rozwiązania. Zapewnianie warunków sprzyjających pobudzaniu kreatywności przynosi wymierne korzyści w postaci generowania niezwykłych pomysłów i osiągnięcia wyników wykraczających poza oczekiwania. Formowanie proinnowacyjnej kultury organizacji rozpoczyna się już w momencie określenia misji i wartości, jakimi przedsiębiorstwo się kieruje. Na podstawie wartości skonstruowane są cele dla personelu. Dzięki temu, że są mierzalne, konkretne, akceptowalne i dostosowane do możliwości każdej jednostki, pracownicy wypełniają je z zaangażowaniem i przyczyniają się do sukcesu całej organizacji.

W przykładowym Dziale Przepakowań organizacja pracy dostosowana jest do wymagań produkcyjnych i trudnej sytuacji na rynku zasobów ludzkich. Dbanie o potrzeby, słuchanie siebie nawzajem i otwartość w kontaktach międzyludzkich powodują, że choć praca ma ciężki fizyczny charakter, to pracownicy linio- wi chętnie wykraczają poza zakres swoich obowiązków. Przynosi to zresztą namacalne efekty w postaci wysokiej oceny rocznej, która skutkuje większym poziomem podwyżki stawki wynagrodzenia. Obecne są jasne zasady premiowania, uregulowane formalnie. Jednak nadzór niechętnie przydziela nagrody indywidualne za bieżącą twórczość. Pracownicy są tego świadomi i może to stanowić poważną barierę w podejmowaniu inicjatywy. Warto zastanowić się nad zmianą reguł nagradzania dodatkowych aktywności i zbadać jej wpływ na zaangażowanie pracowników w pozaobowiązkową działalność. Pracownicy ufają swoim przełożonym, szanują ich i nie boją się wyrażać swoich poglądów. Warto przeprowadzić zatem badanie również w innych komórkach

przedsiębiorstwa. Być może istnieją działy, w których atmosfera miejsca pracy nie jest na tyle przyjemna, by jej pracownicy chętnie inicjowali nowe rozwiązania. Respektowanie twórczości personelu na każdym szczeblu tworzy bowiem zespół, który czuje się ważną częścią firmy i chętniej angażuje się w spełnianie jej celów biznesowych.

Literatura

- [1] Dyer J., Gregersen H., Christensen C., *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Press, Boston 2011.
- [2] Dzikowski P., *Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych w sektorze wysokiej techniki w Polsce*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów 2014.
- [3] Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.
- [4] Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D., *Dimensions of creative climate: A general taxonomy*, The Korean Journal of Thinking & Problem Solving, 15, 2, 2005.
- [5] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2013.
- [6] Knosala R., Tomczak-Horyń K., *Kreatywność pracowników i twórcze zespoły*, PWE, Warszawa 2019.
- [7] Milczarek S., *Kultura pracy menedżera*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010.
- [8] OECD; EUROSTAT, *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing, Paryż 2005.
- [9] Tidd J., Bassant J., *Managing Innovation*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [10] Tomczak-Horyń K., *Mikrofundamenty w ocenie prokreatywnej kultury przedsiębiorstwa – koncepcja i zastosowanie*, [w:] Inżynieria Zarządzania, Cyfryzacja Produkcji. Aktualności badawcze 2. Pod red. R. Knosali. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
- [11] Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Prokreatywna przestrzeń przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Studia i Prace WNEIZ US, nr 52/2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018.
- [12] Trías de Bes F., Kotler P., *Winning at Innovation: The A-F model*, Palgrave Macmillan, London 2011.