

*Ewelina Purc, Karolina Wałachowska, Adam Żaliński, Emilia Mielniczuk,  
Ewelina Patynowska, Mariola Łaguna*  
Instytut Psychologii  
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

## **Innowacja w organizacji: Sposoby ujmowania i przegląd uwarunkowań<sup>1</sup>**

**Abstrakt.** Innowacja jest uważana za warunek sukcesu organizacji, jej przetrwania na rynku i synonim postępu. Rosnąca popularność analiz zjawiska innowacji skutkuje coraz większą liczbą badań empirycznych. Jednocześnie w literaturze przedmiotu występuje kilka bliskoznacznych pojęć, takich jak innowacja, innowacyjność, kreatywność, zachowania innowacyjne oraz zachowania innowacyjne w pracy, co powoduje nieład terminologiczny i niemożność systematycznego zestawienia dotychczasowych wyników. Niniejszy artykuł jest próbą uporządkowania terminów związanych z innowacją. Przedstawia także przegląd badań nad jej uwarunkowaniami, zwracając uwagę na obecność czynników zarówno o charakterze indywidualnym, jak i wynikających z kontekstu organizacyjnego. Na podstawie przeglądu badań sformułowane zostały również wnioski praktyczne dla zarządzania personelem w organizacji.

**Słowa kluczowe:** innowacja, innowacyjność, zachowania innowacyjne, kreatywność, organizacja

### **Innovation in organization: Definitions and review of antecedents**

**Abstract.** Innovation is viewed as a determinant of success and progress in organizations and its long-term survival on the market. Growing popularity of this phenomenon results in an increasing number of empirical research. However, in the subject literature there are a few terms close in meaning, such as: innovation, innovativeness, creativity, innovative behaviour, work innovative behaviour, which causes a terminological confusion and makes it impossible to compare the obtained research results. The presented paper discusses the terms related to innovation and offers a review of past studies on its antecedents, including individual and contextual factors. Practical applications for personnel management in organizations are discussed as well.

**Keywords:** innovation, innovativeness, innovative behaviour, creativity, organization

Innowacja jest jedną z głównych sił powodujących zmianę na polu ekonomicznym i społecznym. Bywa szeroko rozumiana jako wprowadzenie nowego produktu, procesu, materiału, formy organizacji czy rynku (Hirsch-Kreinsen 2010). Innowacja jest uważana za kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw oraz warunek odniesienia przez nie sukcesu (Strzałeczki, Lizurej 2011). W dużej mierze dzięki innowacyjności firmy budują przewagę konkurencyjną i są w stanie utrzymać się na rynku (Łukes 2013). Wyjątkowo dynamiczna sytuacja gospodarcza oraz globalizacja sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej są zmuszone do wychodze-

---

<sup>1</sup> Finansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach grantu nr DEC-2013/10/M/HS6/00475 pt. „Wielopoziomowa analiza sukcesu przedsiębiorczego”. Kierownik projektu dr hab. Mariola Łaguna, prof. KUL.

nia poza dotychczasowy kanon zachowań i dostarczenia nowej, niepowtarzalnej jakości produktów i usług. W swej naturze innowacja ma na celu poprawę sytuacji zastanej i w efekcie osiągnięcie wyższego poziomu efektywności, opłacalności, produktywności i przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie, nie musi ona oznaczać większej komplikacji czy zaangażowania bardziej złożonych lub droższych czynników, wręcz przeciwnie: może oznaczać ułatwienie, redukcję nakładów różnorodnych zasobów, np. czasowych, finansowych, ludzkich.

Dotychczas innowacja była analizowana głównie z perspektywy zarządzania. Coraz częściej jednak zagadnieniem tym interesuje się również psychologia pracy i organizacji. Co ważne, w literaturze naukowej innowacja może być rozpatrywana zarówno z punktu widzenia firm, jak i jednostek (von Hippel 2005), dlatego w badaniach nad nią konieczne jest ujęcie interdyscyplinarne i kompleksowe. Jednocześnie zwraca uwagę fakt, że w publikacjach badacze posługują się wieloma różnymi definicjami innowacji, ale także różnymi terminami na określenie – jak się wydaje – tego samego zjawiska. I tak, oprócz pojęcia „innowacja” (*innovation*), w literaturze – często zamiennie – stosowany jest termin „innowacyjność” (*innovativeness*). Innym pokrewnym określeniem są „zachowania innowacyjne” (*innovative behaviour*) czy „zachowania innowacyjne w pracy” (*innovative work behaviour*). Wiedza na temat definicji i znaczenia tych bliskoznacznych terminów wymaga systematyzacji, gdyż często są one traktowane jako tożsame, co powoduje niejasności i może prowadzić do błędnych interpretacji, a także błędów metodologicznych. Dlatego w tym artykule dokonany zostanie przegląd różnych sposobów ujmowania innowacji, a także badań nad jej uwarunkowaniami, zarówno indywidualnymi, związanymi z osobą, jak i organizacyjnymi, związanymi z kontekstem, w którym ona funkcjonuje. Na podstawie przeglądu badań sformułowane zostaną również wnioski praktyczne dla zarządzania personelem w organizacji.

### Niejasności definicyjne i terminologiczne

Pojęcie innowacji należy do tych, które z racji mnogości ujęć teoretycznych i dość młodego stażu funkcjonowania w obiegu naukowym, sprawia problemy w zdefiniowaniu (Stawasz, Niedbalska 2011). Brak jest wyraźnych kryteriów, które pomogłyby w jego jasnym określeniu (Białoń 2010).

Najogólniej można stwierdzić, że „[z]a innowacje uważa się najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym” (Stawasz, Niedbalska 2011, 111), które są nowe, zmieniające istniejący stan rzeczy (Białoń 2010). Z kolei według Pomykalskiego: „Innowacja to proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku a następnie wdrażaniem nowego lub ulepszanego produktu, procesu organizacji usługi” (Pomykalski 2001, 17). Powszechnie uznane przez różne instytucje odpowiedzialne za zbieranie danych statystycznych ujęcie

proponuje podręcznik Oslo Manual (OECD 2005). Innowacja (*innovation*) odnosi się do wdrożenia nowego lub istotnie ulepszanego produktu/usługi lub procesu, nowej metody marketingowej, nowej metody organizacji. Innowacja produktowa to wdrożenie wyrobu/usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone. Innowacja procesowa dotyczy wdrożenia nowej lub istotnie ulepszonej metody produkcji lub metody z zakresu logistyki. Innowacja marketingowa dotyczy wdrożenia nowej metody marketingowej. Innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Przytoczona definicja zogniskowana jest na poziomie organizacyjnym. Z kolei z perspektywy psychologii ważne wydaje się klasyczne ujęcie Schumpetera (np. 1960), który podkreślał znaczenie osoby dla fundamentalności i gruntowności zmian, u podstaw których znajduje się innowacja jako „twórcza/kreatywna destrukcja” (Domurat 2011; Uhlaner, Lukes 2010). To dzięki procesowi o tak radykalnym charakterze może dochodzić do rozwoju ekonomicznego, kiedy to firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej spychane są przez inne, które zmieniają dany rynek poprzez swoje innowacyjne produkty i usługi. Obok opracowania *Oslo Manual* (OECD 2005) jest to bardzo często przytaczane w literaturze ujęcie innowacji. Szersze ujęcie innowacji przedstawia Białoń (2010), uwzględniając aspekt społeczny, a także efekty innowacji. Jak pisze autorka: „Innowacja to wprowadzanie zmian do układów gospodarczych i społecznych, których efektem jest wzrost użyteczności produktów/usług, procesów technologicznych oraz systemów zarządzania, poprawa racjonalności gospodarowania, ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego, lepsza komunikacja międzyludzka oraz ostatecznie poprawa jakości życia zawodowego, jak i prywatnego społeczeństwa” (Białoń 2010, 19). Wyraźnie więc widać, że innowacje oddziałują nie tylko na poszczególne firmy czy jednostki organizacyjne, które je wdrażają, lecz przynoszą korzyści w różnorodnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego.

Zbliżone do innowacji, ale nie tożsame z nią, pojęcie innowacyjności również wymaga dookreślenia. Innowacyjność (*innovativeness*) odnosi się do podmiotów gospodarczych lub gospodarek i oznacza „zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowanie działań w tym kierunku; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach” (Niedzielski 2011, 119). Wyprzedzając właściwy dla tego artykułu przegląd uwarunkowań innowacji należy stwierdzić, iż terminy „innowacja” i „innowacyjność” często używane są zamiennie, co należy uznać za mało precyzyjne i potencjalnie szkodliwe, gdyż pogłębiające nieład terminologiczny w tym obszarze badań. Innowacyjność to cecha (osoby, organizacji lub gospodarki), a innowacja to fakt, proces i zjawisko ujawniające się w związku z innowacyjnością danego podmiotu.

Podobnie jest z terminem „kreatywność” (*creativity*) (czasem również używane są terminy „inwencja” i „twórczość”), który może być rozumiany jako warunek konieczny dla wystąpienia innowacji, ale w żadnym razie nie jest z nią tożsamy. Kreatywność może być uznana za pierwszy etap procesu, po którym może nastąpić kolejny, czyli implementacja prowadząca do innowacji, jako efektu wdrożenia w życie wypracowanego rozwiązania (Domurat 2011; Jaussi, Dionne 2003). Rozróżnienie pomiędzy kreatywnością i innowacją podkreśla odpowiednio dwa różne aspekty zjawiska o tej samej naturze (West, Farr 1990). Kreatywność odnosi się zwykle do generowania nowych i oryginalnych pomysłów (Oldham, Cummings 1996) lub czegoś, co zostało zrobione po raz pierwszy (Woodman, Sawyer, Griffin 1993). Innowacja zaś zakłada implementację, wdrożenie efektów kreatywności w firmie czy organizacji, na przykład w celu usprawnienia procesów, usług, produktów. Widać więc wyraźnie, iż kreatywność jest nieodzownym elementem prowadzącym do innowacji (Carmeli, Schaubroeck 2007; Hammond, Neff, Farr, Schwall, Zhao 2011).

Na fundamentalne znaczenie kreatywności zwraca uwagę Florida, twórca pojęcia „klasy kreatywnej” (*creative class*) (Florida 2003; Florida, Mellander, Stolarick 2010). Według jego teorii, podstawę i siłę napędową dzisiejszej gospodarki, którą nazywa „gospodarką kreatywną”, stanowi klasa kreatywna – ludzie pracujący w zawodach wymagających bycia twórczym, tacy jak naukowcy, inżynierowie, projektanci, artyści, pracownicy mediów czy branży rozrywkowej (opiniotwórcy). W swojej pracy i stylu życia wykraczają oni poza dotychczasowe standardy, tworząc przyjazne sobie środowisko, ceniąc indywidualizm, merytokrację, otwartość i nonkonformizm. Według Floridy do rozwoju ekonomicznego nie wystarczy wiedza, jak to było głoszone w modelu gospodarki opartej na wiedzy, ale jej połączenie z kreatywnością, która zapewnia wykorzystanie wiedzy w praktyce. Kreatywna gospodarka (Mokyr 2006) stanowi obecnie najszybciej rozwijający się sektor gospodarki światowej, nie tylko w zakresie generowanych dochodów, ale także tworzenia miejsc pracy oraz zwiększenia zamożności społeczeństwa. Uwolnienie potencjału twórczego gospodarki zakłada promowanie ogólnej kreatywności społeczeństw i podkreślanie twórczej roli jednostki. Kreatywna gospodarka zatem wychodzi daleko poza korzyści obejmujące tylko strefę ekonomiczną danego kraju (UNDP, UNESCO 2013).

Do zaistnienia innowacji przyczyniają się zachowania innowacyjne (*innovative behaviour*), występujące już na poziomie indywidualnym. Zachowanie innowacyjne jest opisywane jako proces złożony z trzech kluczowych aktywności: generowania, promowania oraz realizacji pomysłów (Scott, Bruce 1994). Na proces ten składają się więc wspomniane już dwa komponenty: kreatywność i implementacja nowych idei. W swojej naturze innowacja, która jest efektem zachowań innowacyjnych, oparta jest na procesach nieustrukturyzowanego rozwiązywania problemów opartych na myśleniu dywergencyjnym, ale obejmuje też szersze działania wdrożeniowe i promocyjne.

W literaturze obecny jest także termin „zachowania innowacyjne w pracy” (*innovative work behaviour*), który jest definiowany dość niejednoznacznie. Może być rozumiany jako ogół zachowań pracownika skierowanych na generowanie, wprowadzania i/lub wdrażanie idei, procesów, produktów lub procedur, które są nowe i potencjalnie korzystne dla pełnionej roli, grupy czy organizacji (de Spiegelaere, van Gyes 2012, 7). Jednak spotykane jest również nieco inne ujęcie, które definiuje to pojęcie jako zaangażowanie pracownika w zadania innowacyjne, obejmujące wszystkie jego fizyczne i poznawcze aktywności, podejmowane w celu wykonania zadań koniecznych dla wprowadzenia innowacji (Messmann, Mulder 2014). Wydaje się więc, że „zachowania innowacyjne w pracy” są terminem bardzo zbliżonym do „zachowań innowacyjnych”, ale nacisk kładziony jest tu na działalność konkretnego pracownika, co skutkuje brakiem możliwości wykorzystania tej teorii np. w badaniach przedsiębiorców.

Jak pokazuje powyższy przegląd używanych definicji, innowacje można rozpatrywać z perspektywy faz (kreatywność/generowanie idei i ich implementacja), ale też z perspektywy poziomów, na których się przejawia (indywidualny i organizacyjny) (Hammond, Neff, Farr, Schwall, Zhao 2011; OECD 2005). Zachowania innowacyjne na poziomie firmy odnoszą się do wprowadzania nowych pomysłów w organizacji, dzięki czemu możliwe stają się wielorakie korzyści w obszarze wydajności, grupy, organizacji i społeczeństwa (West, Farr 1990). Takie ujęcie odpowiada ujęciu innowacji według Oslo Manual (OECD 2005). Natomiast na poziomie indywidualnym nacisk położony jest na konkretne charakterystyki osoby – członka organizacji (np. pracownika, przedsiębiorcy, managera), które predysponują go do bycia innowacyjnym.

Podsumowując, można przyjąć, iż innowacja jest wielofazowym procesem, a indywidualne zachowania innowacyjne są wynikiem interakcji zarówno jednostki, jak i czynników organizacyjnych, które sprzyjają innowacji (Scott, Bruce 1994). Zachowania innowacyjne na poziomie jednostki zanurzone są więc w złożonym kontekście pracy. Widać także wyraźnie, iż zachowania innowacyjne na stanowisku pracy są podstawą innowacyjności na poziomie organizacyjnym.

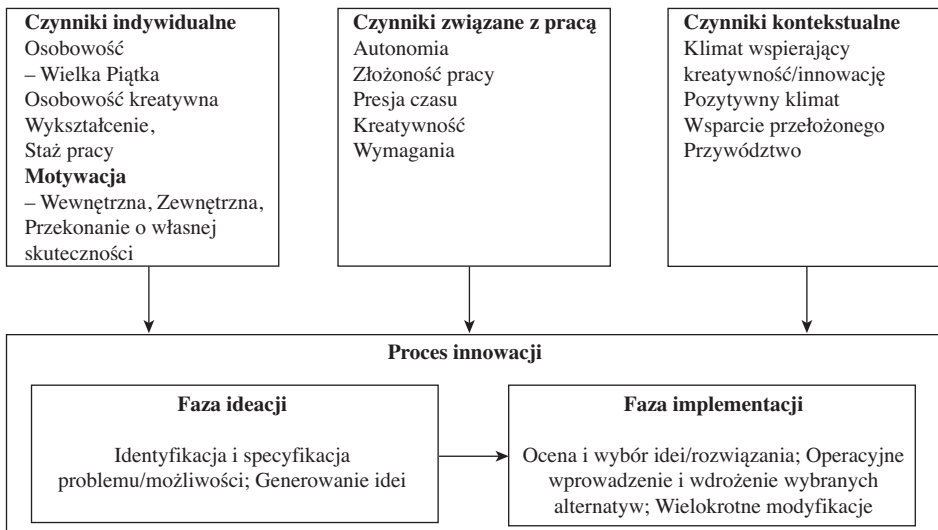
## **Uwarunkowania innowacji**

Występowanie innowacji w organizacji jest uzależnione od wielu czynników. Aby dokonać przeglądu tych uwarunkowań, została dokonana analiza dotychczasowych badań w tej dziedzinie. Za pomocą platformy EBSCO przeszukiwane były bazy Academic Search Complete, Business Source Complete, PsycARTICLES, PsycINFO oraz SocINDEX pod kątem publikacji zawierających hasła, takie, jak: *innovation, innovativeness, innovative, innovative behaviour, innovative work behaviour, work innovation, innovation in organization, creativity and innovation*. Literatura dotycząca uwarunkowań innowacji okazała się być dość obszerna,

pochodzi ona zazwyczaj z obszaru nauk o zarządzaniu oraz psychologii. Pewien porządek w wielości badań wprowadzają zestawienia zbiorcze, takie jak przeglądy badań oraz metaanalizy, czyli ilościowe podsumowania wyników wcześniejszych badań.

Metaanaliza przeprowadzona przez Hammond i współpracowników (Hammond i in. 2011) podsumowuje badania nad uwarunkowaniami procesu innowacji, które zostały podzielone na trzy zbiorcze grupy według czterech obszarów ważnych dla działalności innowacyjnej (różnice indywidualne, motywacja, charakterystyki pracy oraz czynniki kontekstualne). Pierwszą grupę stanowią czynniki indywidualne (*individual factors*), do których zaliczają się różnice indywidualne takie jak osobowość, poziom wykształcenia, staż pracy, a także motywacja indywidualna. Na drugą grupę – czynników związanych z pracą (*job factors*), składają się charakterystyki pracy takie jak np. autonomia czy złożoność wykonywanej pracy. Trzecia grupa uwarunkowań to tzw. czynniki kontekstualne (*contextual factors*), czyli np. klimat organizacyjny wspierający kreatywność i innowacyjność, wsparcie przełożonego, wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym, przywództwo transformacyjne. Powyższy model uwarunkowań procesu innowacji został przedstawiony na rysunku 1. Poszczególne grupy uwarunkowań innowacji zostaną szczegółowo omówione w dalszej części artykułu.

Rysunek 1. Model uwarunkowań procesu innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hammond i in. 2011, 91).

## Indywidualne uwarunkowania innowacji

Człowiek jest uznawany za najważniejszy element organizacji. Zainteresowanie psychologów zagadnieniem innowacji sprawiło, że oprócz kwestii organizacyjnych i ekonomicznych, zaczęto kłaść nacisk na indywidualne cechy i charakterystyki poszczególnych jednostek tworzących organizację – począwszy od pracowników aż do przedsiębiorców, właścicieli firmy. Wspomniana już metaanaliza (Hammond i in. 2011) wskazuje na czynniki indywidualne jako jedno z najważniejszych w przewidywaniu poziomu innowacyjności.

Na początek, warto przyjrzeć się kreatywności, która – jak wspomniano – jest warunkiem koniecznym innowacyjności, pierwszym krokiem w procesie innowacji. Badania zajmujące się kwestią zależności pomiędzy inteligencją a kreatywnością bądź twórczością wykazały, że poziom inteligencji ma dla niej znaczenie, ale tylko w stosunku do osób, które miały iloraz inteligencji niższy niż 120 (Nęcka 2001) – a więc niski poziom inteligencji nie sprzyja kreatywności. Powyżej tego poziomu, inteligencja przestaje mieć związek z kreatywnością, a na pierwszy plan wysuwają się inne czynniki osobowościowe i motywacyjne. Według teorii Amabile (1996), dotyczącej indywidualnej kreatywności, można wyróżnić trzy komponenty, które zwiększają kreatywność: umiejętność kreatywnego myślenia, wiedzę i umiejętności w danej dziedzinie oraz motywację. Badania empiryczne potwierdziły założenia tej teorii wykazując, że osoby charakteryzujące się wyższym poziomem tych trzech komponentów są bardziej kreatywne (Conti, Coon, Amabile 1996; Taggar 2002). Spośród tych trzech czynników największe znaczenie okazuje się mieć motywacja (Messmann, Mulder 2014; Taggar 2002).

Jednym z czynników o charakterze motywacyjnym jest przekonanie o własnej skuteczności (Hammond i in. 2011; Taggar 2002). Jest to przekonanie, że osoba posiada poznawcze, motywacyjne i osobowe zasoby, aby skutecznie zrealizować określone działanie (Bandura 1997). Badania przeprowadzone wśród pracowników wykazały, że ci, którzy charakteryzowali się wysokim poziomem przekonania o własnej skuteczności, osiągnęli wyższy poziom zachowań innowacyjnych w pracy (Hsu, Hou, Fan 2011). Z kolei badania z zakresu implementacji innowacyjnych strategii przez kadrę kierowniczą pokazały, że bardziej skłonni do wdrażania nowych pomysłów są ci menedżerowie, którzy charakteryzują się wyższym przekonaniem o skuteczności oraz większą skłonnością do podejmowania ryzyka (Tabak, Barr 1996). Metaanaliza Hammond i współpracowników (2011) wykazała, że przekonanie o własnej skuteczności oraz motywacja wewnętrzna i zewnętrzna są dodatnio, ale umiarkowanie powiązane z działaniami innowacyjnymi. Natomiast cechy osobowości okazały się mieć bardzo słaby związek z innowacją, jedynie kreatywna osobowość oraz otwartość na doświadczenia wykazują pozytywne i umiarkowanie silne związki. Wykazano także, że czynniki demograficzne (poziom edukacji oraz

stałe zatrudnienie) są pozytywnie, ale słabo związane z działaniami innowacyjnymi.

Z kolei Towse (2010) zwraca uwagę na znaczenie czynników ekonomicznych. Motywacja wewnętrzna do tworzenia dzieł kreatywnych jest wyższa u osób posiadających satysfakcjonujący poziom dochodów. Jeśli pracownik zarabia zbyt mało, może pojawić się tendencja do tworzenia dużej liczby prac, ale za to mało kreatywnych. Skłonność ta dotyczyć będzie przede wszystkim osób, u których poziom zarobków ściśle powiązany jest z tworzeniem nowatorskich produktów (np. artyści).

Coraz częściej w badaniach zwraca się uwagę na znaczenie afektu dla zachowania człowieka. Afekt odnosi się do świadomie dostępnych emocji, uczuć i nastrojów i najczęściej ujmowany jest w wymiarze pozytywny-negatywny (Fredrickson 2000). Wyniki badań świadczą o tym, że afekt wpływa głównie na chęć rozpoczęcia bądź kontynuowania czynności i funkcjonuje jako wewnętrzny sygnał, mówiący o tym, w co osoba powinna się angażować lub nie. Teoria budowania i poszerzania zasobów (Fredrickson 2001) zakłada, że pozytywne emocje mogą zwiększać zdolności poznawcze ludzi. Badania potwierdziły te założenia i wykazały, że pozytywny afekt związany jest ze zwiększeniem uwagi (Fredrickson 2000; 2001), skłonnością do podejmowania ryzyka (Salanova, Llorens, Schaufeli 2011), a także z kreatywnością i innowacyjnością (Isen 1987; Staw, Sutton, Pelled 1994). Badania wykazały również, że entuzjazm w pracy, czyli pozytywny afekt połączony z wysoką motywacją i chęcią działania (*high-activated positive mood*), zwiększa ilość zachowań innowacyjnych u pracowników. Ponadto, związek ten jest modyfikowany przez otwartość na doświadczenie – jest silniejszy u osób z wysoką otwartością na doświadczenie (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, Kausel 2014).

Z kolei Li i Wu (2011) wykazali istnienie relacji pomiędzy optymizmem a innowacyjnością, jednak nie był to związek bezpośredni. Zmienną pośredniczącą w tej relacji okazało się być wcześniej już wspomniane przekonanie o własnej skuteczności, w tym wypadku dotyczące kreatywności (*creative self-efficacy*). Optymizm wpływa więc na poziom przekonania o skuteczności w tworzeniu kreatywnych rozwiązań, a to z kolei na zachowania innowacyjne. Inne badania z tego zakresu wykazały, że optymizm może również pełnić rolę moderatora związku pomiędzy przekonaniem o własnej skuteczności w tworzeniu kreatywnych rozwiązań a zachowaniami innowacyjnymi – osoby przekonane o swojej wysokiej skuteczności i jednocześnie charakteryzujące się wysokim optymizmem, częściej zachowują się innowacyjnie niż osoby z niskim optymizmem (Hsu i in. 2011).

Kolejne badania nad indywidualnymi czynnikami związanymi z innowacyjnością wskazały na istotne znaczenie pewności siebie, elastyczności (Heunks 1998), inicjatywy osobistej (Binnewies, Gromer 2012) samooceny (Goldsmith, Matherly 1988), a także towarzyskości (Xerri, Brunetto 2011), rozumianej jako zdolność do nawiązywania udanych relacji z ludźmi. Pozytywny związek z indywidualną



innowacyjnością okazało się mieć także samokierowanie (*self-leadership*), czyli świadome stosowanie różnego rodzaju strategii, prowadzących do osiągnięcia lepszych wyników (Gomes, Curral, Caetano 2015). Dodatkowo, mediatorem tej relacji okazało się być zaangażowanie w pracę. Oprócz tego, częstotliwość zachowań innowacyjnych u pracowników zwiększa potrzeba poznania, czyli tendencja do angażowania się i czerpania przyjemności z zadań wymagających myślenia (Wu, Parker, de Jong 2014). Podobne znaczenie ma orientacja na osiągnięcie celu oraz świadome planowanie kolejnych kroków do jego realizacji, a nie jedynie podejmowanie zachowań ukierunkowanych na uniknięcie porażki (Montani, Odoardi, Battistelli 2014).

Inni badacze podkreślają z kolei znaczenie satysfakcji z pracy. Mohamed (2010) wykazał, że grupowa satysfakcja z pracy jest pozytywnie związana z zachowaniami innowacyjnymi całego zespołu. Natomiast Xerri (2014) potwierdził, że także indywidualny poziom satysfakcji z pracy związany jest z zachowaniami innowacyjnymi u poszczególnych pracowników. Badania wskazują również na bezpośredni związek innowacyjności z zaangażowaniem w pracę (Chang, Hsu, Liou, Tsai 2013).

Jafri (2010) wykazał, że związek z zachowaniami innowacyjnymi może mieć także rodzaj przywiązania do organizacji. Zgodnie z teorią Meyera i Allen (1997) można wyróżnić trzy formy przywiązania: afektywne, kontynuacyjne oraz normatywne (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska 2015). Afektywny wymiar przywiązania oznacza emocjonalne zaangażowanie w sprawy organizacji, pracownik pozostaje w danej firmie, ponieważ tego chce. Przywiązanie kontynuacyjne wiąże się z kalkulacją kosztów w przypadku opuszczenia organizacji, natomiast przywiązanie normatywne to poczucie, że należy w niej pozostać, ponieważ jest to moralnym obowiązkiem. Badania ujawniły, że przywiązanie afektywne pozytywnie koreluje z zachowaniami innowacyjnymi, zaś przywiązanie kontynuacyjne negatywnie (Jafri 2010).

## **Organizacyjne i kontekstualne uwarunkowania innowacji**

Literatura dostarcza dowodów na związki innowacji z wieloma czynnikami, które wynikają z organizacji i warunków pracy, stawianych wymagań i zasobów dostępnych dla pracowników, czy też relacji wewnątrz firmy. Biorąc pod uwagę rozróżnienie zaproponowane w przytoczonej już metaanalizie Hammond i współpracowników (2011), zostaną tutaj omówione zarówno determinanty związane z pracą (charakterystyki pracy), jak i czynniki kontekstualne, które mają znaczenie dla innowacji.

W kontraście z indywidualną naturą kreatywności, innowacyjność w przedsiębiorstwach jest procesem społecznym, z uwagi na to, że implementacja pomysłów w życie wymaga zaangażowania i wsparcia innych osób (Baer, Evans, Oldham,

Boasso 2015; Kheng, Mahmood 2013). Organizacje mogą zaoferować pracownikom warunki, które będą wspierać ich indywidualne dążenia do bycia innowacyjnymi. Innowacyjność w miejscu pracy jest postrzegana jako dynamiczny i zależny od kontekstu proces dlatego, że konkretne wyniki powstają w miejscu pracy i nabierają znaczenia w miejscu, w którym mają być wprowadzone w życie.

Z definicji innowacyjność pracowników wymaga kreatywnego myślenia o produktach, usługach i technologiach, co pociąga za sobą konieczność innego spojrzenia, podejmowanie ryzyka oraz popełnianie błędów (Kheng, Mahmood 2013). Porażki z kolei mogą być postrzegane jako nieumiejętność wykonywania zadań i ostatecznie prowadzić do zwolnienia pracownika. W ten sposób tworzy się paradoks w organizacjach, które pragną być innowacyjne, a jednocześnie unikać strat i podejmowania ryzyka. Dlatego eksperci zalecają promowanie kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność oraz inteligentne oszacowanie ryzyka (Farson, Keyes 2002).

Klimat wspierający innowacyjność to taki, w którym w organizacji funkcjonuje jasny i klarowny system nagród, gdzie pozwala się na pracę autonomiczną, dostarczając natychmiastowych informacji zwrotnych (Hartmann 2006). Odoardi (2010) opisuje klimat innowacji jako taki, który propaguje generowanie idei, daje wsparcie dla wprowadzania nowych rozwiązań i praktyk w organizacjach (Isaksen 2007). Takie zasady pokazują osobom pracującym, że przejawianie zachowań innowacyjnych jest pożądane. Wsparcie ze strony organizacji prowadzi do znajdowania innowacyjnych rozwiązań, mimo że w fazie eksperymentowania działanie bywa naznaczone próbami i błędami (Ashford, Rothbard, Piderit, Dutton 1998). Kiedy pracownicy dostrzegają, że bycie innowacyjnym jest wspierane i doceniane, są bardziej skłonni do zachowywania się w sposób innowacyjny (Odoardi 2010).

Klimat organizacyjny jest ważnym czynnikiem również dlatego, że sygnalizuje oczekiwania i wymagania wobec pracowników (Yuan, Woodman 2010; Qu, Janssen, Shi 2015). Wskazuje, jakie zachowania mają przejawiać, żeby realizować wartości i cele ważne dla określonej firmy. Jeśli normy danej organizacji są bardziej przychylnie dla wprowadzania nowości i zmiany niż kulturowania tradycji i utartych sposobów postępowania, wówczas członkowie organizacji stają się bardziej skłonni do przejawiania takich zachowań. Ważne jest także to, czy managerowie przychylnie ustosunkują się do pomysłów pracowników, postrzegając je jako istotne i ważne dla organizacji (Farr, Ford 1990). W swoich badaniach García-Granero i współpracownicy (2015) wykazali, że istnieje związek pomiędzy podejmowaniem ryzyka przed managerów, klimatem organizacyjnym wspierającym zachowania ryzykowne oraz innowacyjnymi osiągnięciami firmy, przy czym klimat organizacyjny jest lepszym predyktorem innowacyjnych osiągnięć niż podejmowanie ryzyka przed managerów. Lin i McDonough (2011) podkreślają, że sposób, w którym przywódcy wywierają wpływ na innowacyjność pracowników jest skomplikowanym procesem, więc pominięcie kultury i klimatu przedsiębiorstwa może prowadzić do przedstawienia niepełnego obrazu tych relacji.

Klimat organizacyjny jest także odzwierciedlony w wymaganiach pracy. Może się wydawać, że czasem zakres obowiązków utrudnia realizację innowacyjnych idei z powodu obciążenia zadaniami i uniemożliwia wyznaczanie sobie celów i planowania implementacji pomysłów (Odoardi 2010). Jednak badania wykazały, że pracownicy postrzegają innowacyjne przedsięwzięcia jako efektywny sposób na radzenie sobie z wielością obowiązków (Bunce, West 1994). Tak więc, wraz ze wzrostem liczby zadań zwiększa się także przejawianie innowacyjnych rozwiązań, w celu sprostania obowiązkowi w firmie. Wyniki badania Janssena (2000) pokazały pozytywny związek pomiędzy wymaganiami pracy a innowacyjnymi zachowaniami w pracy w sytuacji, kiedy pracownicy postrzegali, że ich wysiłki były sprawiedliwie nagradzane.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na innowacyjność pracowników jest autonomia w pracy. Zakłada się, że poczucie niezależności w wykonywaniu obowiązków wzmacnia indywidualny styl jednostki: sprawowanie kontroli zarówno nad narzuconymi zadaniami, jak i celami wyznaczanymi przez siebie samego (McLean 2005). Nadzorujące środowisko, gdzie każdy ruch pracownika jest obserwowany, może spowodować niechęć do zachowywania się w sposób twórczy, aby nie zwracać na siebie uwagi przełożonych. Wolność i autonomia w przedsiębiorstwie promuje wewnętrzną motywację do osiągnięć i – w konsekwencji – innowację. W badaniach de Spiegelare i innych (2014) uzyskano silny związek między autonomią a zachowaniami innowacyjnymi w pracy.

Autonomia w pracy nie oznacza jednak bycia pozostawionym samemu sobie w strukturze organizacyjnej. Powołując się na klasyków nurtu psychologii humanistycznej, Baer i Frese (2003) podkreślają znaczenie silnej więzi z innymi osobami w organizacji dla promowania kreatywności. Relacja z przełożonym stanowi ważny aspekt innowacyjności pracownika, ponieważ to managerowie decydują o ostatecznym wprowadzeniu nowych pomysłów do firmy. Idea pochodząca od pracownika jest oceniana zewnętrznie, aby zostać zaakceptowana albo odrzucona (Lukes 2010). To od managerów zależy, czy dodatkowe zasoby, tj. pieniądze, czas, inne osoby, zostaną zainwestowane w rozwinięcie pomysłu oraz czy zostanie on zaadaptowany wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Wielu autorów dostrzega potrzebę badania i wyjaśnienia związków pomiędzy kreatywnością pracowników a przywództwem (np. Mumford, Licuanan 2004), a także dostarczenia teoretycznych podwalin tłumaczących te zależności. Literatura przedmiotu dostarcza licznych doniesień na temat związku pomiędzy przywództwem w organizacji – w różnych konceptualizacjach – a przejawianiem zachowań innowacyjnych przez pracowników. Informacje zwrotne i bezpośrednie wsparcie przełożonego pobudza osobisty wzrost i może pomóc pracownikom wykonywać pracę bardziej efektywnie (Chang i in. 2013). Co więcej, relacje oparte na skutecznej komunikacji dają poczucie bezpieczeństwa i sensu u podwładnych (Kahn 1990), a także zwiększają poczucie zaangażowania w następstwa podejmowanych

decyzji. To z kolei powinno pobudzić chęci do wprowadzania innowacyjnych zmian w celu ulepszenia funkcjonowania organizacji (Carmeli, Schaubroeck 2007).

Długa historia badań nad przywództwem dostarcza wielu informacji na temat tego, w jaki sposób konkretne zachowania lidera są odzwierciedlane w innowacyjności czy kreatywności pracowników. Teoria wymiany pomiędzy przełożonym i podwładnym (*leader-member exchange*, LMX; Graen, Uhl-Bien 1995) postuluje, że pracownik doceniany przez przełożonego uzyskuje od niego materialne zasoby, czas i autonomię. Dostępność tych zasobów jest postrzegana jako ważny element podczas generowania i testowania pomysłów (Kanter 1988), zwiększa także szanse skutecznego wprowadzenia idei w życie organizacji (Yuan, Woodman 2010). Badania Makri i Scandura (2010) pokazały, że wsparcie lidera na etapie generowania pomysłów przez pracowników zostało odzwierciedlone w innowacji po upływie pięciu lat. Popularna w psychologii teoria transformacyjnego przywództwa postuluje, że przełożeni kreują atrakcyjną wizję przyszłości dla organizacji, natomiast zadaniem pracowników jest jej realizacja (Bass 1985). Jeśli organizacja nastawiona jest na wprowadzenie innowacji, naturalnym jest, że pracownicy będą dążyć do spełnienia takich celów poprzez swoje zachowania. Dotychczasowe badania wskazują, że istnieje szereg mechanizmów, które pośredniczą w tym związku, tj. przywództwo jest związane z określonymi zachowaniami/postawami w pracy, a one z kolei wpływają na innowacyjność. Takimi postawami, które w połączeniu z przywództwem sprzyjają zachowaniom innowacyjnym, są na przykład: większa odpowiedzialność za życie organizacji, poczucie sensu oraz zaangażowanie w pracę (Aryee, Walumbwa, Zhou, Hartnell 2012), upodmiotowienie (*empowerment*, Nederveen Pieterse, van Knippenberg, Schippers, Stam 2010), uczenie się organizacyjne i zarządzanie wiedzą (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, Rezazadeh 2013). Pozytywny związek pomiędzy wsparciem ze strony przełożonego i indywidualną innowacyjnością został potwierdzony w metaanalizie dotychczasowych badań dokonanej przez Hammond i współpracowników (2011). Mimo że istnieją liczne doniesienia z badań nad relacjami pomiędzy pracownikami i liderami, eksperci wyrażają obawę, że przebieg tych dynamicznych procesów nie jest dostatecznie zgłębniony (Garud, Gehman, Giulani 2014). Dlatego też przy analizowaniu wyników oraz planowaniu badań należy wziąć pod uwagę wpływ zmiennych pośredniczących i kontekstu, w którym te relacje zachodzą (Mainemelis, Kark, Epitropaki 2015).

Pomimo tak obszernej wiedzy płynącej z literatury trzeba zaznaczyć, że bezpośredni przełożeni (managerowie liniowi) są postrzegani jako formalne przedłużenie wyższego kierownictwa w organizacji, posiadają władzę i autorytet, co może zwiększać ich dystans do pracowników (Montani, Odoardi, Battistelli 2012). Z kolei przyjacielskie relacje ze współpracownikami oparte na zaufaniu, wywołujące pozytywne reakcje emocjonalne zostały zidentyfikowane w badaniach jako wspierające indywidualną innowacyjność (Chang i in. 2013). Wzajemne wsparcie

osób w organizacji dodaje otuchy w sytuacjach problemowych, pomaga zainwestować więcej wysiłku w wykonywanie zadań oraz przekłada się na większe poczucie przynależności do organizacji (Kahn 1990). Co więcej, jest cennym zasobem radzenia sobie z trudnościami i przeszkodami, które zwykle pojawiają się w procesie kreowania innowacji. Koledzy i koleżanki z pracy dzielą ten sam status w firmie i spędzają ze sobą więcej czasu niż z liderem – szefem, dlatego wsparcie pochodzące od nich jest bardziej bezpośrednie i odpowiadające na problemy konkretnej sytuacji (Montani i in. 2012). Poza tym, okazując wrażliwość na potrzeby innych, współpracownicy pełnią funkcję bezpiecznej bazy, dzięki której możliwa jest swobodna wymiana opinii i dyskusja nad nowymi pomysłami (Montani i in. 2012).

Zgodnie z teorią organizacyjnego uczenia się, wymiana informacji z różnych źródeł prowadzi do kreatywnych lub innowacyjnych rozwiązań (Huber 1991). Utrzymywanie relacji i uspołecznienie oraz dobre stosunki wśród pracowników sprzyjają przepływowi informacji i tworzeniu nowej wiedzy, co zostało potwierdzone w badaniach empirycznych. Przykładowo, Gilson i Shalley (2004) dowiedli, że członkowie bardziej kreatywnych zespołów spędzali więcej czasu na wspólnych aktywnościach poza pracą. Z kolei Baer i współpracownicy (2015) dowodzą, że sieci społeczne, w które włączeni są pracownicy, mogą mieć znaczenie dla tego, czy są oni innowacyjni. Metaanaliza dotychczasowych wyników badań pokazuje, że pewne charakterystyki sieci, takie jak: wielkość, siła związków tworzących sieć, zdolność tworzenia kontaktów w sieci (*brokerage*), poziom zamknięcia i zróżnicowanie członków sieci, mogą mieć wpływ na innowacyjność (Baer i in. 2015).

Przyglądając się strukturze organizacji, Sawyer (2008) stwierdził, że innowacyjność osiąga najwyższy poziom, gdy współpracownicy realizujący projekt osiągają tzw. stan przepływu – *flow*, charakteryzujący się uczuciem całkowitego oddania się jakiejś czynności, byciem całkowicie skoncentrowanym i zaangażowanym w jej wykonywanie, oraz jednoczesnym odczuwaniem przyjemności (Csíkszentmihályi 1990). Aby dojść do tego stanu, osoby w grupie powinny słuchać siebie nawzajem, dążyć do wspólnego celu, utrzymywać wysoką koncentrację i komunikację, mieć równy udział w zadaniach oraz możliwość autonomicznego działania, być zaznajomionymi ze sobą, wykazywać wysiłek w robieniu postępów w projekcie, a także być gotowym na ryzyko porażki. Odoardi (2010) twierdzi, że różnorodność wykonywanych zadań stymuluje tworzenie wizji i planowanie innowacji. Poprzez wielość i zróżnicowanie obowiązków pracownicy rozwijają przekonanie o własnej skuteczności i indywidualną odpowiedzialność za cele i zadania, które być może nie są bezpośrednio związane z ich pracą.

Z kolei Tripp i Bichelmeyer (1990) zwracają uwagę na specyficzny rodzaj dochodzenia do innowacyjnych rozwiązań, mianowicie pracę nad prototypem (*prototyping*). Współpraca w grupie oparta jest na improwizacji i wspólnym rozwijaniu pomysłów, jednak jej celem nie jest finalny produkt, ale jego dogłębna analiza, poznanie słabych i mocnych stron, zidentyfikowanie dodatkowych kierun-

ków działania, które być może przyjmą postać innych projektów (Brown 2008). W ten sposób jest możliwa refleksja nad innowacją poprzez dyskusję, a w procesie tworzenia pomysłów członkowie grupy uczą się od siebie nawzajem.

Także zasoby dostępne w pracy promują motywację pracowników do wykonywania obowiązków i wspomagają ich efektywność (Ryan, Deci 2000). Istnieje wiele badań ukazujących, że system nagród zewnętrznych jest związany z kreatywnością osób je otrzymujących. Eisenberger i współpracownicy (1998) udowodnili, że przewidywana podwyżka i premia pieniężna przyznawana za osiągnięcia sprzyja zachowaniom innowacyjnym i wyższym wynikom w pracy. Długofalowe plany motywacyjne, nagrody dla całego zespołu oraz ubezpieczenia także są związane z kreatywnością pracowników (Laursen, Foss 2003). Badania eksperymentalne (Eisenberger, Cameron 1996) pokazały, że im wyższa nagroda, tym bardziej znaczące zachowania innowacyjne wykazują pracownicy.

Inny czynnik organizacyjny, jakim jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi promujące kreatywność, ma także znaczenie dla innowacyjności pracowników. Jest ono rozumiane jako wzorzec ustrukturalizowanego zarządzania zasobami ludzkimi i działalność na rzecz realizacji celów organizacyjnych. Zadania HR polegają na selektywnym doborze nowych pracowników, ich szkoleniu, wdrażaniu systemu nagród i programów motywacyjnych (Chang, Jia, Takeuchi, Cai 2014). Działania tego typu sygnalizują pracownikom, że organizacja dba o ich dobro, wspiera rozwijanie umiejętności i dzielenie się wiedzą, a także chce zwiększyć ich motywację. W swoich badaniach Chang i współpracownicy (2014) otrzymali istotny pozytywny związek pomiędzy działalnością HR a kreatywnością pracowników, wtedy gdy grupa była spójna oraz gdy zadanie do wykonania było złożone.

### **Praktyczne implikacje badań nad uwarunkowaniami innowacji**

Innowacja jest kluczem do zapewnienia sukcesu modelu gospodarki rynkowej opartego na wiedzy (Baer, Frese 2003). Jej celem jest zwiększenie poziomu efektywności, produktywności, polepszenie wyników finansowych organizacji i zdobycie bądź powiększenie przewagi konkurencyjnej. Dokonany przegląd badań nad uwarunkowaniami innowacji wykazał, że zależy ona od wielu czynników, zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych. Warto wykorzystywać te wyniki badań naukowych w praktyce zarządzania organizacjami. Poniżej wskazano kilka możliwych obszarów ich aplikacji.

Wprowadzanie innowacji, choć bezsprzecznie wiąże się z kosztami, w dłuższej perspektywie przekłada się na konkretne korzyści, takie jak: usprawnienie procesów, redukcja nakładów czasowych, finansowych, ludzkich (Hirsch-Kreinsen 2010). Organizacje stale poszukują nowych sposobów motywowania pracowników do zaangażowania się w zachowania innowacyjne, które są fundamentem ich wydajności (Vinarski-Pertez, Carmeli 2011).

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi promujące zachowania innowacyjne może mieć wpływ na proces selekcji pracowników, ich szkolenie oraz rozwój, motywowanie finansowe i pozafinansowe (Chang i in. 2014) oraz działania wizerunkowe organizacji.

Firmy dążą do uzyskania wizerunku pracodawcy z wyboru (*employer of choice*). Według raportów Employer Branding International (2012) jednym z istotnych atutów organizacji, na który zwraca uwagę osoba poszukująca pracy jest innowacyjność organizacji na poziomie produktu, technologii, usług czy sposobu zarządzania. Z kolei z perspektywy organizacji, zwrócenie uwagi na osobowościowe uwarunkowania innowacyjności jest istotne w procesie selekcji nowych pracowników. Odwołując się do teorii Amabile (1996) dotyczącej komponentów indywidualnej kreatywności (wiedza i umiejętności, motywacja i umiejętność kreatywnego myślenia), w czasie wywiadu kompetencyjnego warto uwzględnić zadania mające sprawdzić umiejętności kreatywnego myślenia, na przykład zadania typu *in basket*, test wiedzy i umiejętności w danej dziedzinie oraz pytania dotyczące motywacji. Jedną z najczęściej stosowanych metod przeprowadzania wywiadu behawioralnego jest metoda STAR: S (*situation*) – pytanie o konkretną sytuację, która miała miejsce w pracy zawodowej kandydata, T (*task*) – pytanie o konkretne zadania, A (*action*) – doprecyzowanie, jakie konkretnie działania podjął kandydat, R (*result*) – prośba o dokonanie przez kandydata oceny wyniku podejmowanych przez niego działań z perspektywy czasu (Mysel 2014). Stosując tą metodę należałoby się skupić na takich kompetencjach zwiększających poziom zachowań innowacyjnych, jak elastyczność (Heunks 1998), umiejętność wychodzenia z inicjatywą (Binnewies, Gromer 2012) oraz budowania długotrwałych relacji (Xerri, Brunetto 2011). Kolejną propozycją jest zastosowanie w procesie wstępnej selekcji testu dopasowania klimatu/kultury organizacyjnej, który mierzyłby poziom zgodności wartości organizacji, takich jak otwartość na doświadczenia i entuzjazm w pracy, czyli pozytywny afekt połączony z wysoką chęcią działania (Madrid i in. 2014), podważanie statusu quo oraz skłonność do podejmowania ryzyka (Tabak, Barr 1996) z wartościami potencjalnego kandydata.

Umiejętności kreatywnego, pozaszablonowego myślenia oraz przekonanie o własnej skuteczności, które – jak już wspomniano – szczególnie sprzyja zachowaniom innowacyjnym, może być rozwijane w ramach różnego rodzaju form doskonalenia personelu: coachingu, mentoringu, szkoleń (Łaguna 2008). Coraz bardziej popularne jest łączenie nieformalnych i formalnych sposobów uczenia się w ramach modelu stworzonego w połowie lat 90-tych na podstawie badań i doświadczeń McCall, Eichingera i Lombardo (za: Jennings, Wargnier 1996). Okazuje się, że dorośli uczą się najefektywniej przez doświadczenie i praktykę, na przykład realizując określony projekt (nauka nieformalna); ale także od współpracowników (np. coaching, informacja zwrotna, rozmowy, komunikacja online) oraz poprzez szkolenia i kursy (nauka formalna). Wskazuje się przy tym, że to

zwłaszcza nieformalne uczenie się ma znaczenie dla efektywnego funkcjonowania w pracy. Aby wykorzystać powyższy model w praktyce biznesowej, należy udostępnić pracownikom narzędzia i technologie umożliwiające pozyskiwanie informacji, uczenie się nowych rzeczy, dzielenie się wiedzą, kontakt z ekspertami i konfrontowanie swoich przemyśleń z innymi. Drugim niezbędnym warunkiem jest takie zarządzanie podwładnymi, aby nowe zadania, będące wyzwaniem, wymuszały elastyczne i nieszablonowe podejście do tematu, ułatwiały zdobywanie nowych doświadczeń, dały możliwość wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce. Takie warunki zapewnione przez firmę mogą sprzyjać zachowaniom innowacyjnym w pracy.

Ponadto, oprócz wspomnianej autonomii, należy w projektowaniu danego stanowiska pracy uwzględnić również różnorodność zadań, która stymuluje tworzenie wizji i generowanie nowych pomysłów (Odoardi 2010). Możliwość pracy zespołowej, w szczególności w atmosferze bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania, jest również istotna, gdyż umożliwi wymianę doświadczeń oraz dyskusje nad nowymi pomysłami (Chang i in. 2013). Warto zatem w organizacji stworzyć jasne i przejrzyste zasady współpracy, które będą bazowały na wzajemnym szacunku, otwartości, skutecznej komunikacji oraz koncentracji na wspólnych celach.

Jak już nadmieniono, jednym z uwarunkowań innowacyjnych zachowań jest także relacja z przełożonym. W projektowaniu systemów ocen okresowych należy pamiętać o tym, iż bez informacji zwrotnej udzielanej na bieżąco pracownik nie jest w stanie się rozwijać, a ocena końcowa nie jest adekwatna i dokonana w sposób rzetelny. Pracownik, który czuje się doceniony, jest bardziej efektywny w pracy (Chang i in. 2013). Przełożony, przedstawiając pracownikowi nowe zadanie, powinien opisać szerszy kontekst (*big picture*), kreując przy tym atrakcyjną wizję przyszłości organizacji oraz udzielać mu wsparcia, zwłaszcza przy planowaniu i realizacji nowych pomysłów (Hammond i in. 2011).

Oprócz motywacji pozafinansowej (docenienie) również motywacja finansowa sprzyja innowacyjności pracowników (Eisenberger, Armeli, Pretz 1998). Warto zatem, wykorzystując na przykład element grywalizacji (Woźniak 2015), wprowadzić program zwiększający zaangażowanie i kreatywność pracowników, który będzie miał na celu usprawnianie procesów oraz narzędzi pracy. Pracownicy będą mieli okazję by doskonalić w ten sposób swoje kompetencje, organizacja zaś wdrażać innowacyjne rozwiązania ułatwiające codzienne funkcjonowanie.

## Podsumowanie

Poprzez wielość pojęć i definicji, dotyczących w gruncie rzeczy tego samego zjawiska, literatura dotycząca innowacji nie zawsze jest zgodna i może wprowadzać w błąd, szczególnie początkujących badaczy. Może to skutkować brakiem dokładności teoretycznej i błędami w zakresie metodologii. Dlatego tak ważne jest,



żeby zachowany został odpowiedni łańd terminologiczny i koncepcyjny, a poszczególne, bliskoznaczne terminy zostały odpowiednio zdefiniowane. Niniejszy artykuł jest próbą dokonania takiej systematyzacji pojęć, ze wskazaniem różnic i podobieństw, a także relacji pomiędzy poszczególnymi terminami.

Rosnąca popularność analiz teoretycznych i empirycznych zagadnienia innowacji to odzwierciedlenie trendu, zgodnie z którym innowacja uważana jest za nieodzowny element nowoczesnej, odnoszącej sukcesy organizacji. To właśnie innowacyjność jest tym, co stwarza przewagę nad konkurencją i może w znacznym stopniu pozwolić wyróżnić się organizacji na tle innych przedsiębiorstw na rynku (Lukes 2013). Jak zaznaczono wcześniej, innowacja ma swoje źródło w gruncie rzeczy w pojedynczych, konkretnych pomysłach, ideach i zachowaniach osób, dążących do ich realizacji. Innowacja kojarzy się z wynalazkiem, sukcesem, często decyduje o reputacji firmy i jej pozytywnym wizerunku. Tymczasem widać wyraźnie, jak dużą rolę w procesie tworzenia innowacji odgrywa człowiek – najmniejsza jednostka organizacji, która jest generatorem tych nowatorskich pomysłów i motorem napędowym innowacyjnych zmian.

Z dokonanego w tym artykule przeglądu badań nad uwarunkowaniami innowacji można wnioskować, że jest to zjawisko złożone i wielowymiarowe, a jego uwarunkowania mogą mieć źródło zarówno w specyficznych charakterystykach osoby, jak i wynikać z kontekstu organizacyjnego. Sama kreatywność, motywacja i determinacja w dążeniu do realizacji innowacyjnych rozwiązań poszczególnego człowieka – pracownika czy przedsiębiorcy – nie wystarczy, by pomysł został wdrożony. Żeby innowacja rzeczywiście zaistniała, potrzebne jest również wsparcie przełożonych, współpracowników, a także stworzenie odpowiednich warunków pracy, które budują pozytywny, sprzyjający innowacji klimat organizacyjny. W tym kontekście innowacja jawi się jako efekt współwystępowania i współdziałania wielu osób, czynników i okoliczności. Takie wielowymiarowe ujęcie może być pomocne w dalszych rozważaniach na temat innowacji, szczególnie, że ta dziedzina badań jest stosunkowo młoda i potrzebne są zarówno nowe koncepcje teoretyczne, jak i badania empiryczne w tym zakresie.

## Bibliografia

- Amabile T. M. (1996), *Creativity in context*, Boulder: CO: Westview Press.
- Aryee S., Walumbwa F. O., Zhou Q., Hartnell C. A. (2012), *Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes*, "Human Performance" 25: 1–25.
- Ashford S. J., Rothbard N. P., Piderit S. K., Dutton J. E. (1998), *Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues*, "Administrative Science Quarterly" 43: 23–57.
- Baer M., Evans K., Oldham G. R., Boasso A. (2015), *The social network side of individual innovation A meta-analysis and path-analytic integration*, "Organizational Psychology Review" 5(3): 191–223.

- Baer M., Frese M. (2003), *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*, "Journal of Organizational Behavior" 24: 45–68.
- Białoń L. (red.) (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Warszawa: PLACET.
- Binnewies C., Gromer M. (2012), *Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative*, "Creatividad e innovación laboral: el rol de las características del trabajo y la iniciativa personal" 24(1): 100–105.
- Brown T. (2008), *Design thinking*, "Harvard Business Review" 86(6): 84–92.
- Bunce D., West M. A. (1995), *Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work*, "Applied Psychology: An International Review" 44: 199–215.
- Carmeli A., Schaubroeck J. (2007), *The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work*, "The Leadership Quarterly" 18: 35–48.
- Chang H.-T., Hsu H.-M., Liou J.-W., Tsai C.-T. (2013), *Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources*, "Journal of Applied Social Psychology" 43: 2120–2135.
- Chang S., Jia L., Takeuchi R., Cai Y. (2014), *Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity*, "Journal of Applied Psychology" 99(4): 665–680.
- Conti R., Coon H., Amabile T. M. (1996), *Evidence to support the componential model of creativity: secondary analyses of three studies*, "Creativity Research Journal" 9(4): 385–389.
- Csikszentmihalyi M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row.
- De Spiegelare S., Van Gyes G., De Witte H., Niesen W., Van Hootegem G. (2014), *On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement*, "Creativity and Innovation Management" 23(3): 318–330.
- Dionne S. D., Gupta A., Sotak K. L., Shirreffs K. A., Serban A., Hao C., Kime D. H., Yammarino F. J. (2012), *A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research*, "The Leadership Quarterly" 25: 6–35.
- Domurat A. (2011), *Przedsiębiorczość a kreatywność i innowacyjność*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie. Badania. Zastosowania praktyczne. Perspektywa psychologiczna*, red. A. Strzatecki, A. Lizurej, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, s. 93–118.
- Eisenberger R., Armeli S., Pretz J. (1998), *Can the promise of reward increase creativity?*, "Journal of Personality and Social Psychology" 74: 704–714.
- Eisenberger R., Cameron J. (1996), *Detrimental Effects of Reward. Reality or Myth?*, "American Psychologist" 51(11): 1153–1166.
- Employer Branding International (2012), *2011 Employer Branding Global Research Study*, <http://markapracodawcy.pl/najnowszy-raport-ebi-o-swiatowym-rynku-employer-brandingu/> (dostęp: 25.05.2015).
- Farr J. L., Ford C. M. (1990), *Individual innovation*, w: *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Farson R., Keyes R. (2002), *The failure-tolerant leader*, "Harvard Business Review" 80(8): 64–11.
- Florida R. (2003), *Cities and the creative class*, "City & Community" 2(1): 3–19.
- Florida R., Mellander C. P. A., Stolarick K. M. (2010), *Talent, technology and tolerance in Canadian regional development*, "The Canadian Geographer" 54(3): 277–304.
- Fredrickson B. L. (2000), *Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model*, "The Psychologist-Manager Journal" 4(2): 131–142.
- Fredrickson B. L. (2001), *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, "American Psychologist" 56(3): 218–226.
- García-Granero A., Llopis Ó., Fernández-Mesa A., Alegre J. (2015), *Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate*, "Journal of Business Research" 68(5): 1094–1104.

- Garud R., Gehman J., Giuliani A. P. (2014), *Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective*, "Research Policy" 43: 1177–1188.
- Gilson L. L., Shalley C. E. (2004), *A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative processes*, "Journal of Management" 30: 453–470.
- Goldsmith R. E., Matherly T. A. (1988), *Creativity and self-esteem: A multiple operationalization validity study*, "Journal of Psychology" 122(1): 47–56.
- Gomes C., Curral L., Caetano A. (2015), *The Mediating Effect Of Work Engagement On The Relationship Between Self-Leadership And Individual Innovation*, „International Journal of Innovation Management,” 19(1): DOI: 10.1142/S1363919615500097.
- Graen G. B., Uhl-Bien M. (1995), *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, "Leadership Quarterly" 6(2): 219–247.
- Hammond M. M., Neff N. L., Farr J. L., Schwall A. R., Zhao X. (2011), *Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis*, "Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts" 5(1): 90–105.
- Hartmann A. (2006), *The role of organizational culture in motivating innovative work behavior in construction organizations*, "Construction Innovation" 3(6): 159–172.
- Heunks F. J. (1998), *Innovation, creativity and success*, "Small Business Economics" 10(3): 263–272.
- Hirsch-Kreinsen H. (2010), *Technological innovation and finance*, "Soziologisches Arbeitspapier" 27: 1–28.
- Hsu M. L. A., Hou S.-T., Fan H.-L. (2011), *Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator*, "Journal of Creative Behavior" 45(4): 258–272.
- Huber G. P. (1991), *Organizational learning: The contributing processes and literatures*, "Organization Science" 2: 88–115.
- Isaksen S. G. (2007), *The situational outlook questionnaire: Assessing the context for change*, "Psychological Report" 100: 455–466.
- Isen A. M. (1987), *Positive affect, cognitive processes, and social behavior*, w: *Advances in experimental social psychology*, Vol. 20, red. L. Berkowitz, San Diego, CA, US: Academic Press, s. 203–253.
- Jafri H. (2010), *Organizational commitment and employee's innovative behavior*, "Journal of Management Research" 10(1): 62–68.
- Janssen O. (2000), *Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior*, "Journal of Occupational and Organisational Psychology" 17: 287–302.
- Jaussi K. S., Dionne S. D. (2003), *Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior*, "The Leadership Quarterly" 14: 475–498.
- Jennings Ch., Wagnier J. (1996), *Effective Learning with 70:20:10. The new frontier for the extended enterprise*, Crossknowledge.
- Kahn W. A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, "Academy of Management Journal" 33: 692–724.
- Kanter R. M. (1988), *When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization*, "Research in Organizational Behavior" 10: 169–211.
- Kheng Y. K., Mahmood R. (2013), *The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia*, "Business Management Dynamics" 2(8): 15–30.
- Laursen K., Foss N. J. (2003), *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, "Cambridge Journal of Economics" 27: 243–263.
- Li C.-H., Wu J. J. (2011), *The structural relationships between optimism and innovative behavior: Understanding potential antecedents and mediating effects*, "Creativity Research Journal" 23(2): 119–128.

- Lin H.-E., McDonough III E. F. (2011), *Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity*, "IEEE Transactions on Engineering Management" 58(3): 497–509.
- Lukes M. (2013), *Entrepreneurs as innovators: A multi-country study on entrepreneurs' innovative behavior*, "Prague Economic Papers" 22: 72–84.
- Łaguna M. (2008), *Szkolenia*, Gdańsk: GWP.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 66(2): 277–284.
- Madrid H. P., Patterson M. G., Birdi K. S., Leiva P. I., Kausel E. E. (2014), *The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model*, "Journal of Organizational Behavior" 35(2): 234–256.
- Makri M., Scandura T. A. (2010), *Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms*, "Leadership Quarterly" 21: 75–88.
- Mainemelis C., Kark R., Epitropaki O. (2015), *Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization*, "The Academy of Management Annals" 1: 393–482.
- Messmann G., Mulder R. H. (2014), *Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behavior*, "Journal of Occupational & Organizational Psychology" 87(1): 80–101.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Mokyr J. (2006), *Mobility, Creativity, and Technological Development: David Hume, Immanuel Kant and the Economic Development of Europe*, w: *Kolloquiumsband of the XX. Deutschen Kongresses für Philosophie*, red. G. Abel, Berlin, s. 1131–1161.
- Montani F., Odoardi C., Battistelli A. (2012), *Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support*, "Bollettino di psicologia applicata" 264: 43–57.
- Montani F., Odoardi C., Battistelli A. (2014), *Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 87(4): 645–670.
- Mumford M. D., Licuanan B. (2004), *Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions*, "Leadership Quarterly" 15: 163–171.
- Myszel K. (2014), *Tajemnice rekrutacji. Najlepsze sposoby na sukces w rozmowie kwalifikacyjnej*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Nederveen Pieterse A., Van Knippenberg D., Schippers M., Stam D. (2010), *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*, "Journal of Organizational Behavior" 31: 609–623.
- Nęcka E., (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańsk: GWP. Pobrano z <http://www.empik.com/psychologia-tworczosci-necka-edward,6866,ksiazka-p>
- Niedzielski P. (2011), *Innowacyjność*, w: *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 3, red. K. B. Matusiak, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 119–120.
- Noruzi A., Dalfard V. M., Azhdari B., Nazari-Shirkouhi S., Rezazadeh A. (2013), *Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms*, "The International Journal of Advanced Manufacturing Technology" 64(5–8): 1073–1085.
- Odoardi C., Battistelli A., Montani F. (2010), *Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals*, "Bollettino di psicologia applicata" 261–262 (57): 3–17.
- OECD (2005), *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, wyd. 3, OECD Publishing, Eurostat.

- Oldham G. R., Cummings A. (1996), *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, "The Academy of Management Journal" 39: 607–634.
- Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa: PWN.
- Qu R., Janssen O., Shi K. (2015), *Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations*, "The Leadership Quarterly" 26: 286–299.
- Ryan M. R., Deci E. L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, "American Psychologist" 55: 68–78.
- Salanova M., Llorens S., Schaufeli W. B. (2011), "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" *On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement*, "Applied Psychology" 60(2): 255–285.
- Sawyer R. K. (2008), *Group genius: The creative power of collaboration*, New York: Basic Books.
- Scott S. G., Bruce R. A. (1994), *Determinants of innovative work behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, "Academy of Management Journal" 38: 1442–1465.
- Schumpeter J. A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, tłum. J. Grzywicka, Warszawa: PWN.
- Staw B., Sutton R. I., Pelled S. H. (1994), *Employee positive emotions and favorable outcomes at the workplace*, "Organization Science" 5: 51–71.
- Stawasz E., Niedbalska G. (2011), *Innowacje*, w: *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 3., red. K. B. Matusiak, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 111–112.
- Strzałecki A., Lizurej A. (red.) (2011), *Innowacyjna przedsiębiorczość: Teorie, badania, zastosowania praktyczne. Perspektywa psychologiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Academica.
- Tabak F., Barr S. H. (1996), *Adoption of Organizational Innovations: Individual and Organizational Determinants*, "Academy of Management Best Papers Proceedings" 388–392.
- Taggar S. (2002), *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model*, "Academy of Management Journal" 45(2): 315–330.
- Towse R. (2010), *Creativity, copyright and the Creative Industries Paradigm*, "Kyklos" 63: 461–478.
- Tripp S. D., Bichelmeyer B. (1990), *Rapid prototyping: An alternative instructional design strategy*, "Educational Technology Research and Development" 38(1): 31–44.
- Uhlaner L., Lukes M. (2010), *The entrepreneurial process: An introduction to psychology of entrepreneurship*, [w:] *Entrepreneurship: A psychological approach*, Prague: Oeconomica, red. M. Lukes, M. Łaguna, s. 1–15.
- UNDP, UNESCO (2013), *Creative Economy Report 2013 Special Edition. Widening Local Development Pathways*, New York and Paris: United Nations Development Program / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- West M. A., Farr J. L. (1990), *Innovation at Work*, w: *Innovation and Creativity at Work*, red. M. A. West, J. L. Farr, Wiley: Chichester, s. 3–13.
- Woodman R. W., Sawyer J. E., Griffin R. W. (1993), *Toward a theory of organizational creativity*, "The Academy of Management Review" 18: 293–321.
- Woźniak J. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2: 7–15.
- Wu C.-H., Parker S. K., de Jong J. P. J. (2014), *Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior*, "Journal of Management" 40(6): 1511–1534.
- Viniarski-Peretz H., Carmeli A. (2011), *Linking Care Felt to Engagement in Innovative Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Conditions*, "Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts" 1: 43–53.
- von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge: The MIT Press.
- Xerri M., Brunetto Y. (2011), *Fostering the Innovative Behaviour of Sme Employees: A Social Capital Perspective*, "Research & Practice in Human Resource Management" 19(2): 43–59.
- Yuan F., Woodman R. W. (2010), *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, "Academy of Management Journal" 53(2): 323–342.