

PRZESTRZENIE OKAZJI W ROZWOJU PROINNOWACYJNOŚCI PRACOWNICZEJ

Marek Matejun
Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania,
Politechnika Łódzka

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena wpływu rozwoju przestrzeni okazji na udział pracowników w działalności innowacyjnej współczesnych organizacji (proinnowacyjność pracowniczą). W części teoretycznej zdefiniowano proinnowacyjność pracowniczą wyodrębniając jej dwa zasadnicze obszary: generowania i realizacji twórczych pomysłów. Założono, iż jej poziom uzależniony jest od stopnia rozwoju określonych przestrzeni okazji: indywidualnej, organizacyjnej i branżowej. Realizacji celu pracy i weryfikacji założeń teoretycznych poświęcono badania ankietowe przeprowadzone na próbie 104 pracowników różnych typów organizacji z regionu Tomaszowa Mazowieckiego.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami; proinnowacyjność pracownicza; okazje.

1. Wprowadzenie

Innowacyjność wiąże się ze zdolnością do właściwej oriekstracji i alokacji zasobów w celu skutecznego wdrażania i upowszechniania innowacji [Pomykalski 2013, s. 101]. Jej podstawę stanowi kreatywność, której źródeł poszukuje się zarówno w środowisku wewnętrznym, jak również w otoczeniu organizacji. Rozwój tych poszukiwań prowadzi do wniosku, iż istotnym czynnikiem jest zaangażowanie pracowników, wyrażające się generowaniem pomysłów oraz podejmowaniem działań wzmacniających wewnętrzny potencjał innowacyjny. Ta forma proinnowacyjności jest silnie zakorzeniona w klimacie kulturowym organizacji oraz urzeczywistniona w systemie relacji międzyludzkich [Sudolska 2011, s. 72].

Jednocześnie innowacyjność współczesnych organizacji przebiega coraz częściej w warunkach postępującej złożoności i turbulencji otoczenia oraz wzrostu oddziaływania określonych sił zewnętrznych [Tsai, Yang, 2013, s. 1279-1294]. Powoduje to konieczność odejścia od jej formalnego, długofalowego planowania na rzecz wykorzystywania dynamicznych okazji do rozwijania twórczych pomysłów. Uzasadnione staje się zatem rozwijanie przestrzeni okazji

w organizacji w celu stymulowania i wzmacniania proinnowacyjności pracowniczej.

Biorąc to pod uwagę, jako cel artykułu wyznaczono identyfikację i ocenę wpływu rozwoju przestrzeni okazji na udział pracowników w działalności innowacyjnej współczesnych organizacji (proinnowacyjność pracowniczą). Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny, jednak jego zasadniczą część, bezpośrednio nakierowaną na realizację celu pracy, stanowi prezentacja wyników autorskich badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 104 pracowników różnych typów organizacji z regionu Tomaszowa Mazowieckiego.

2. Znaczenie i teoretyczne podstawy proinnowacyjności pracowniczej opartej na okazjach

Innowacyjność i realizowane dzięki niej innowacje traktowane są jako jedne z podstawowych źródeł rozwoju, sukcesu i trwałego budowania konkurencyjności gospodarki [Wojnicka-Sycz 2016, s. 85-111] oraz współczesnych organizacji. Odgrywają one szczególnie istotną rolę w przedsiębiorstwach wpływając na wyniki rynkowe, poprawiając jakość i wydajność pracy, ograniczając koszty, tworząc wartość i atrakcyjność dla interesariuszy, czy umożliwiając zwiększenie zakresu aktywności rynkowej [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 389-402; Dibrell, Craig, Neubaum 2014, s. 2000-2007; Kim, Garrett 2014, s. 201-213; Boso, Story, Cadogan, Annan, Kadić-Maglajlić, Micevski 2016, s. 5040-5045]. Mają również znaczenie dla organizacji pozarządowych (non-profit), w których innowacyjności sprzyjają takie cechy, jak znaczący potencjał społeczny, wysoka elastyczność oraz zdolność do rozpoznawania, artykułowania i zaspokajania problemów środowiska lokalnego [Marciszewska 2015, s. 91]. B. Kożuch [2008, s. 54-58] zwraca także uwagę, iż innowacyjność stanowić będzie w najbliższych latach jeden z głównych kierunków zmian w zarządzaniu w administracji publicznej. W tym obszarze występuje szczególnie duży potencjał zmian bowiem, jak wykazują badania J. Baruka [2013, s. 24-29] organy administracji publicznej (szczególnie w Polsce) charakteryzują się względnie niskim i zróżnicowanym poziomem innowacyjności.

Innowacyjność organizacji determinowana jest wieloma **czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi** [Poznańska 2016, s. 391-399; Romanowska 2016, s. 29-35]. W obszarze otoczenia ogólnego można do nich zaliczyć m.in. czynniki o charakterze ekonomicznym, politycznym, prawno-podatkowym oraz społecznym i psychologicznym, jak również czynniki specyficzne dla danego sektora. W kontekście otoczenia bliższego istotnego znaczenia nabierają różnego rodzaju relacje i powiązania zarówno z interesariuszami biznesowymi (dostawcy, klienci, sojusznicy strategiczni), jak też z proinnowacyjnymi organizacjami otoczenia biznesu, np. z inkubatorami i ośrodkami wspierania przedsiębiorczości, jednostkami badawczo-rozwojowymi, naukowo-

badawczymi, centrami komercjalizacji i transferu technologii oraz z komercyjnymi i niekomercyjnymi instytucjami finansowymi.

Istotną bazę dla zewnętrznej perspektywy zarządzania innowacjami i wykorzystania potencjału otoczenia w rozwoju innowacyjności stanowią jednak czynniki wewnętrzne. Należy do nich zaliczyć potencjał organizacji opisywany w teorii nauk o zarządzaniu przez pryzmat:

- kapitałów (np. kapitał ludzki, finansowy, intelektualny);
- zasobów (materialnych i niematerialnych) oraz strategicznych cech zasobów zgodnie z koncepcją VRIN/VRIO [Mian 2014; Brem, Maier, Wimschneider 2016, s. 133-148];
- dynamicznych zdolności i kluczowych kompetencji organizacji [Sankowska 2012, s. 121-129; Grünbaum, Stenger 2013, s. 68-85];
- postaw, nastawienia i osobistych wartości kadry kierowniczej w zakresie zaangażowania i zdolności do tworzenia, wdrażania i absorpcji innowacji oraz stwarzania korzystnych warunków do rozwoju innowacyjności w organizacji [Brzozowski, Bartkowiak 2014, s. 7-25].

Warunki do rozwoju tego wewnętrznego potencjału budowane powinny być w ramach zintegrowanego systemu wartości, norm i zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, sprzyjających kreatywności, rozwijaniu twórczych pomysłów i podejmowaniu działań innowacyjnych. K. Szymańska określa taki system mianem **kultury innowacyjnej** i wskazuje, iż powinna ona charakteryzować się następującymi cechami [Kurowska, Szymańska, Walecka 2013, s. 33]:

- organizacyjnym nastawieniem na przyszłość, długofalowy rozwój, permanentne zmiany i podejmowanie ryzyka;
- wysoką elastycznością i zdolnością dostosowywania się do dynamicznego i złożonego otoczenia;
- odrzucaniem wieloszczeblowej hierarchii oraz silnej formalizacji w postaci instrukcji i procedur na rzecz bardziej racjonalnych (niż emocjonalnych) motywów działania oraz kontaktów nieformalnych w organizacji.

Ważną cechą takiej kultury jest również orientacja na ludzi zdolnych, dynamicznych, silnie związanych z organizacją, nastawionych na wyzwania, osiągnięcia i rozwój zawodowy. Konieczność uwzględnienia takiego wymiaru budowy kultury proinnowacyjnej potwierdzają również A. Karwacki i A. Glińska-Neweś [2015, s. 38]. Zwracają oni uwagę, iż „innowacje przestają być domeną wyjątkowo kreatywnych, utalentowanych czy przedsiębiorczych ludzi; każdy pracownik może je tworzyć, usprawniając nawet drobne aspekty swojej pracy. Prowadzi to do konkluzji, że kluczową kompetencją organizacji wzmacniającej swoją innowacyjność jest klimat innowacyjny, stwarzający warunki, w których pracownicy chcą i angażują się w takie działania”.

W efekcie szczególnego znaczenia nabiera **proinnowacyjność pracownicza** rozumiana jako zaangażowanie i aktywność załogi (zarówno pracowników wykonawczych, jak również kierownictwa, głównie niższych szczebli) w działania wzmacniające wewnętrzny potencjał innowacyjny i przyczyniające

się do rozwoju innowacyjności. Literatura dostarcza wielu przykładów rozwiązań menedżerskich wspierających ten rodzaj działalności [Beck-Krala 2008, s. 71-80; Niziołek 2013, s. 45-47]. W ujęciu ogólnym prowadzą one do wzmocnienia zaangażowania pracowników w dwóch zasadniczych obszarach:

- generowania twórczych i proinnowacyjnych pomysłów m.in. poprzez udział w rozwoju nowych technologii, procesów lub technik dotyczących usprawniania produktów i usług, a także dzielenia się wiedzą i inspirowania innych pracowników do zgłaszania nowatorskich idei;
- realizacji i odważnego wdrażania pomysłów do praktyki organizacyjnej, m.in. poprzez zdobywanie i gromadzenie niezbędnych zasobów, planowanie i harmonogramowanie działań, a także zgłaszanie i wprowadzanie usprawnień skutkujących tworzeniem wartości np. w postaci większej wydajności, jakości czy bezpieczeństwa pracy.

Taka formuła aktywności i zaangażowania pracowników charakteryzuje się wysokim poziomem kreatywności i twórczego podejścia do rozwiązywania problemów w warunkach niepewnych i burzliwych zmian. W związku z tym uzasadnione staje się odejście w niej od statycznego planowania na rzecz rozwoju dynamicznego środowiska zapewniającego źródła proinnowacyjnych pomysłów. R. Krupski [2009, s. 155-160] zaleca w takich warunkach odrzucenie zasad planowania strategicznego i wyznaczania długofalowych celów **na rzecz wykorzystywania okazji**. Definiuje je jako korzystne okoliczności, ściśle związane z danym momentem i okresem, pozwalające na osiągnięcie dodatkowych korzyści oraz budowę wartości niematerialnych i/lub materialnych. Mogą one mieć charakter dynamiczny, nakierowany na tworzenie warunków do generowania nowych pomysłów o cechach okazji, lub statyczny, obejmujący nadawanie cech okazji pomysłom i zdarzeniom już istniejącym w organizacji. Ich źródłem może być przy tym zarówno otoczenie, jak również wewnątrz organizacji [Krupski 2012, s. 3-5].

Nakierowanie takiego podejścia opartego na okazjach na tworzenie wartości proinnowacyjnych przez pracowników wymaga rozwoju określonego potencjału, dzięki któremu pojawiające się okazje stanowią mogą podstawę działalności innowacyjnej organizacji. R. Krupski [2011, s. 11-24] określa ten potencjał mianem **przestrzeni okazji**, w której występują zdarzenia o charakterze okazji, które można odkryć i wykorzystać w działalności innowacyjnej. J. Karpacz [2010, s. 47] zwraca uwagę, iż w przestrzeni tej występuje redundancja okazji i nie wszystkie zdarzenia muszą zostać wykorzystane w praktyce gospodarczej. Granice tej przestrzeni są wyznaczone przez kompetencje i cechy osobowe człowieka, ramy organizacyjne podmiotu oraz warunki otoczenia. W efekcie można mówić o określonych rodzajach przestrzeni, charakteryzujących się malejącym poziomem subiektywizmu dostrzeganych okazji proinnowacyjnych, obejmujących:

- indywidualną przestrzeń okazji, związaną takimi cechami człowieka jak przedsiębiorczość oraz motywacja do poszukiwania i dostrzegania

potencjalnych obszarów do doskonalenia i wdrażania nowości w organizacji;

- organizacyjną przestrzeń okazji, związaną z warunkami do zgłaszania i wdrażania nowych rozwiązań, a także ze wsparciem ze strony przełożonych i kolegów w realizacji nowatorskich inicjatyw;
- branżową przestrzeń okazji, związaną z fazą cyklu życia, poziomem technologicznym, aktywnością konkurencji oraz perspektywami rozwoju konkurencyjnego rynku.

Biorąc pod uwagę przedstawione rozważania należy założyć, iż rozwój przestrzeni okazji powinien sprzyjać proinnowacyjnym postawom pracowników, którzy dzięki temu mają więcej możliwości angażowania się w generowanie i wdrażanie twórczych pomysłów w praktyce gospodarczej. Założenie to będzie przedmiotem weryfikacji empirycznej przedstawionej w dalszej części artykułu.

Należy jednak podkreślić, iż rozwijając przestrzeń okazji naczelne kierownictwo powinno wprowadzić określone rozwiązania **filtrujące pomysły proinnowacyjne** zgłaszane przez pracowników, jednak bez ograniczania inicjatywy w tej sferze. Dzięki temu w rozwoju innowacyjności zostaną wykorzystane tylko takie pomysły, które będą stanowić określoną wartość dla organizacji. Niewykorzystane w danej chwili pomysły mogą stać się kapitałem proinnowacyjnym stanowiącym inspirację i możliwym do wykorzystania w dalszych okresach.

3. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy poświęcono własne badania sondażowe przeprowadzone metodą badań ankietowych na próbie 104 pracowników z regionu tomaszowskiego. Jako technikę badawczą zastosowano technikę ankiety drukowanej, rozdawanej bezpośrednio respondentom. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety zawierający łącznie 26 pytań, wśród których znalazło się 10 pytań bezpośrednio związanych z tematem badań, 9 pytań metryczkowych charakteryzujących respondenta oraz 7 pytań charakteryzujących organizację, w której zatrudniona była osoba ankietowana.

W badaniu zastosowano dogodny dobór próby [Hair, Celsi, Money, Samouel, Page 2011, s. 175]. Jako kryteria doboru przyjęto zatrudnienie na umowę o pracę lub samozatrudnienie w regionie (powiecie) tomaszowskim oraz wyrażenie zgody na udział w badaniu. Atutem takiego rozwiązania była możliwość szybkiego zebrania materiału empirycznego bez ponoszenia znacznych kosztów. Przyjęty dobór próby ma jednak charakter nieprobabilistyczny i nie zapewnia statystycznej reprezentatywności uzyskanych wyników.

Projektując prace badawcze założono udział co najmniej 100 pracowników. Ankiety rozdawał osobiście autor badań lub wyznaczeni ankieterzy. Rozdano ok. 150 kwestionariuszy uzyskując zwrot 112 ankiet. Współczynnik zwrotności

był bardzo wysoki (ok. 75%) z powodu osobistego zaangażowania badacza i ankieterów w proces zbierania kwestionariuszy. Na etapie wstępnej selekcji odrzucono 8 arkuszy z powodu istotnych braków w udzielanych odpowiedziach. W efekcie do ostatecznej analizy zakwalifikowano 104 kwestionariusze. Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu

Płeć	n	%	Stanowisko	n	%
Kobieta	74	71%	Samozatrudnienie - właściciel firmy	2	2%
Mężczyzna	29	28%	Kierownik wyższego szczebla	2	2%
Brak danych	1	1%	Kierownik średniego/niższego szczebla	11	10%
Wiek	n	%	Specjalistyczne / samodzielne	36	35%
do 20 lat	1	1%	Wykonawcze	53	51%
21 - 30 lat	57	55%	Staż pracy w aktualnym miejscu pracy	n	%
31 - 40 lat	27	26%	Poniżej 1 roku	25	24%
41 - 50 lat	14	13%	Od 1 do 5 lat	56	54%
Powyżej 50 lat	4	4%	Od 6 do 10 lat	11	10%
Brak danych	1	1%	Od 11 do 15 lat	2	2%
Wykształcenie	n	%	Od 16 do 20 lat	3	3%
Wyższe + (np. podyplomowe)	6	6%	Powyżej 20 lat	5	5%
Wyższe II stopnia	21	20%	Brak danych	2	2%
Wyższe I stopnia	30	29%	Charakter pracy	n	%
Średnie	43	41%	Samodzielny	48	46%
Zawodowe	4	4%	Zespołowy	46	44%
			Brak danych	10	10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ankietowani pracowali najczęściej w przedsiębiorstwach komercyjnych, prowadzących działalność gospodarczą (89%), znacznie rzadziej w instytucjach publicznych (10%) lub podmiotach niekomercyjnych (1%). Były to w większości organizacje małe, o poziomie zatrudnienia od 10 do 49 pracowników (35%) lub duże, zatrudniające ponad 249 osób (29%). Najliczniej reprezentowane były podmioty ustabilizowane, funkcjonujące powyżej 15 lat (55%), działające w branżach tradycyjnych technologicznie (85%), prowadzące działalność na rynkach o zasięgu międzynarodowym (39%) lub lokalnym (28%), w sektorze usług (52%), handlu (31%) lub produkcji (17%).

Na zebranych materiale empirycznym przeprowadzono analizę statystyczną, w ramach której wykorzystano takie narzędzia, jak: średnia arytmetyczna jako miara porządkowa, współczynnik (i test istotności) korelacji liniowej Pearsona r_s , test t Studenta dla prób niezależnych oraz analizę regresji wielorakiej metodą wprowadzania. Ponieważ przedstawione wyniki nie są reprezentatywne, przeprowadzone testy istotności nie mają na celu uogólniania wyników, a zostały podane jedynie w celach informacyjnych, ułatwiających identyfikację najważniejszych odpowiedzi. Do oceny siły współzależności zjawisk wykorzystano podejście oparte na propozycji J. Cohena [1992, s. 155-159]

przyjmując jako graniczne progi wartości współczynników korelacji liniowej następujące poziomy zależności: 0.1 - słaby; 0.3 - średni; 0.5 - silny, 0.7 – bardzo silny. Do oceny rzetelności skal pomiarowych wykorzystano współczynnik alfa L. Cronbacha [1951, s. 297-334]. Jako akceptowalny poziom tego współczynnika przyjęto wartość alfa Cr. > 0.7 [Sarstedt, Mooi 2014].

4. Ocena wpływu przestrzeni okazji na proinnowacyjność pracowniczą w regionie Tomaszowa Mazowieckiego

W pierwszej części badań poddano analizie **poziom innowacyjności organizacji** reprezentowanych przez respondentów. Ankietowani oceniali go na podstawie dwóch mierników:

- liczby wdrożonych w ostatnich 2 latach innowacji produktowych, technologicznych/procesowych, organizacyjnych, marketingowych oraz społecznych;
- skali wdrażanych nowości rozpatrywanej na poziomie 1) organizacji, 2) branży/sektora, 3) kraju oraz 4) o zasięgu międzynarodowym. Dodatkowo ankietowani mogli tu wskazać brak innowacyjności.

Wyniki wskazują, iż subiektywny poziom oceny innowacyjności organizacji przez respondentów jest relatywnie niski. Wdrożenie nowości w okresie ostatnich 2 lat zidentyfikowano wprawdzie w 63 firmach (61%), przy czym w 33 podmiotach (32%) liczba wdrożonych innowacji nie przekraczała 5. O niskim poziomie innowacyjności reprezentowanych organizacji świadczy jednak przede wszystkim skala wprowadzanych nowości. W ponad 40% podmiotów wdrażano innowacje rozpatrywane jedynie na poziomie organizacji. Nowości rozpatrywane na poziomie kraju wprowadzono jedynie w 9 organizacjach, a innowacje o zasięgu międzynarodowym wskazano jedynie w 2 dużych firmach.

Należy jednak podkreślić, iż nie zawsze respondenci mieli pełną wiedzę o skali i zakresie wdrażanych innowacji. Jeden z respondentów napisał w kwestionariuszu ankiety: „w firmie wdrażane są innowacje bardzo często, i produktowe, i technologiczne, jak i marketingowe – nie jestem w stanie określić ich pod kątem ilościowym z faktu, że nie pracuję i nie mam kontaktu z tymi procesami w swoim dziale”. Aby ograniczyć takie niebezpieczeństwo proszono ankietowanych o podanie przykładów wdrożonych innowacji. Przedstawiło je 44 respondentów, co pozwala przypuszczać, iż ok. 40% badanych podmiotów można uznać za innowacyjne, jednak najczęściej w bardzo niewielkiej skali, jedynie na poziomie organizacji.

Poziom innowacyjności reprezentowanych organizacji jest przy tym istotnie statystycznie, dodatnio skorelowany z proinnowacyjnością pracowniczą ankietowanych, r_s (n = 104) = 0,25, p < 0,05. Zależność ta ma oczywiście niewielką siłę z uwagi na jednostkowy charakter i relatywnie niewielki wpływ pojedynczego pracownika na innowacyjność organizacji.

Poziom proinnowacyjności pracowniczej ankietowanych został określony na podstawie miernika syntetycznego uwzględniającego 6 wymiarów stanowiących operacjonalizację rozważań przedstawionych w części teoretycznej artykułu. Każdy z wymiarów oceniany był jako udział pracownika w aktywności innowacyjnej organizacji w stosunku do innych zatrudnionych na skali R. Likerta od 1 (znacznie mniejszy udział) do 7 (znacznie większy udział). Ponadto struktura wymiarów pozwoliła na wyodrębnienie dwóch podobszarów proinnowacyjności pracowniczej: 1) obszaru generowania oraz 2) realizacji pomysłów proinnowacyjnych. Zastosowane skale pomiarowe uzyskały akceptowane poziomy współczynnika alfa Cr. > 0,7. Operacjonalizację zmiennych i szczegółowe wyniki ocen przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Ocena poziomu proinnowacyjności pracowniczej respondentów

Ocena poziomu proinnowacyjności pracowniczej respondentów	Ogółem w próbie	W tym w firmach		
		nie innowacyjnych	innowacyjnych	t
Poziom pro innowacyjności pracowniczej ogółem (alfa Cr. = 0,91)	3,52	3,17	3,99	-3,03**
W tym w obszarze generowania pomysłów (alfa Cr. = 0,89)	3,63	3,16	4,27	-3,84**
– biorę udział w rozwoju nowych technologii, procesów, technik i/lub pomysłów dotyczących produktów i usług,	3,57	3,07	4,25	-3,50**
– generuję pomysły w organizacji,	3,58	3,20	4,09	-2,84**
– staram się inspirować innych do zgłaszania twórczych pomysłów.	3,72	3,18	4,45	-4,09**
W tym w obszarze realizacji pomysłów (alfa Cr. = 0,86)	3,41	3,18	3,72	-1,81
– poszukuję i gromadzę środki potrzebne do realizacji nowych pomysłów,	3,03	2,78	3,36	-1,86
– rozwijam plany i harmonogramy realizacji nowych pomysłów,	3,22	2,92	3,64	-2,10*
– staram się wprowadzać usprawnienia skutkujące większą wydajnością pracy.	3,99	3,87	4,16	-0,82

Test t Studenta dla prób niezależnych * istotność na poziomie 0,05; ** istotność na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki wskazują na przeciętny poziom rozwoju proinnowacyjności pracowniczej w próbie. Rośnie on jednocześnie istotnie w przypadku przedstawicieli podmiotów innowacyjnych, co jednak dotyczy przede wszystkim obszaru generowania pomysłów. Proinnowacyjność pracownicza respondentów jest także pozytywnie skorelowana z wielkością reprezentowanej organizacji, r_s ($n = 104$) = 0,33, $p < 0,01$. Z drugiej strony charakterystyki indywidualne, takie jak płeć, wiek, poziom wykształcenia, czy staż pracy nie wpływają istotnie na poziom tej zmiennej.

W dalszej kolejności poddano ocenie poziom **rozwoju wybranych przestrzeni okazji**, do których zaliczono: przestrzeń indywidualną, przestrzeń

organizacyjną oraz przestrzeń branżową. Zostały one określone za pomocą mierników syntetycznych uwzględniających po 3 wymiary stanowiące operacjonalizację rozważań przedstawionych w części teoretycznej artykułu. Każdy z wymiarów był oceniany na skali R. Likerta od 1 (zupełnie się nie zgadzam) do 7 (w pełni się zgadzam). Aby zwiększyć koncentrację respondentów i uniknąć efektu udzielania szablonowych odpowiedzi w kafeterii zamieszczono 3 pytania z odwróconą skalą. Zastosowane skale pomiarowe uzyskały akceptowane poziomy współczynnika alfa Cr. > 0,7. Operacjonalizację zmiennych i szczegółowe wyniki ocen przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena poziomu rozwoju przestrzeni okazji przez respondentów

Ocena poziomu rozwoju przestrzeni okazji	Ogółem w próbie	W tym w firmach		t
		nie innowacyjnych	innowacyjnych	
Indywidualna przestrzeń okazji (alfa Cr. = 0,74)	4,13	3,95	4,39	-1,62
– w trakcie moich codziennych zadań widzę potencjalne nowe obszary do doskonalenia i wdrażania nowości w organizacji,	4,13	3,90	4,43	-1,64
– w trakcie pracy jestem zmotywowany do poszukiwania nowości i możliwości podejmowania nowych przedsięwzięć,	4,13	4,10	4,16	-0,20
– przedsiębiorczość i zgłaszanie pomysłów na doskonalenie rozwiązań w organizacji nie jest moją silną stroną (skala odwrócona).	4,15	3,85	4,57	-2,05*
Organizacyjna przestrzeń okazji (alfa Cr. = 0,73)	3,88	3,76	4,05	-0,97
– w mojej organizacji panują bardzo dobre warunki do zgłaszania i wdrażania nowych rozwiązań,	3,73	3,82	3,61	0,61
– kierownictwo mojej organizacji promuje i nagradza pracowników, którzy proponują innowacyjne rozwiązania,	3,01	2,90	3,16	-0,72
– koledzy utrudniają mi zgłaszanie inicjatyw i nowych pomysłów (skala odwrócona).	4,89	4,55	5,36	-1,98
Branżowa przestrzeń okazji (alfa Cr. = 0,75)	4,44	4,04	4,99	-3,20**
– w mojej branży istnieje wiele możliwości dla rozwoju nowych produktów i usług,	4,16	3,72	4,77	-3,12**
– moja branża charakteryzuje się znacznym potencjałem rozwoju technologicznego,	3,87	3,47	4,41	-2,67**
– moja branża znajduje się w okresie szybkim i niedługo zniknie z rynku (skala odwrócona).	5,30	4,93	5,80	-2,15*

Test t Studenta dla prób niezależnych; * p < 0,05; ** p < 0,01.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują na umiarkowany poziom rozwoju analizowanych przestrzeni okazji. Relatywnie najlepiej rozwinięta jest przestrzeń okazji

branżowych, natomiast najniżej – organizacyjna przestrzeń okazji. Poziom rozwoju przestrzeni indywidualnej oraz organizacyjnej nie różnicuje się przy tym istotnie statystycznie w zależności od innowacyjności organizacji. Zaobserwowano jedynie, iż respondenci z organizacji innowacyjnych charakteryzowali się wyższym poziomem przedsiębiorczości oraz nastawienia na zgłaszanie pomysłów doskonalących działalność organizacji. Przedstawiciele tych podmiotów identyfikują natomiast istotnie więcej okazji w otoczeniu branżowym, które korelują jednocześnie ze skalą wdrażanych nowości, $r_s (n = 104) = 0,25, p < 0,01$.

W ostatniej części badań poddano ocenie wpływ rozwoju przestrzeni okazji na poziom zaangażowania pracowników w działalność innowacyjną. Wykorzystano do tego analizę regresji wielorakiej metodą wprowadzania w ramach 3 modeli, w których jako zmienne zależne przyjęto odpowiednio:

- model 1: poziom proinnowacyjności pracowniczej ogółem;
- model 2: poziom proinnowacyjności pracowniczej w obszarze generowania pomysłów;
- model 3: poziom proinnowacyjności pracowniczej w obszarze realizacji pomysłów.

Jako zmienne niezależne przyjęto poziom rozwoju 3 rozpatrywanych przestrzeni okazji. Dodatkowo do modelu włączono zmienne kontrolne obejmujące dwie grupy: charakterystyki respondenta oraz organizacji. Wyniki analizy regresji przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Analiza wpływu przestrzeni okazji na rozwój proinnowacyjności pracowniczej

Zmienne niezależne:		Model 1	Model 2	Model 3
Indywidualna przestrzeń okazji		0,60**	0,62**	0,48**
Organizacyjna przestrzeń okazji		0,30**	0,24**	0,32**
Branżowa przestrzeń okazji		-0,04	0,02	-0,09
Zmienne kontrolne	Płeć	0,10	0,04	0,13
	Wiek	-0,14	-0,08	-0,17
	Poziom wykształcenia	-0,14	-0,12	-0,13
	Zajmowane stanowisko	-0,08	0,00	-0,14
	Staż pracy w aktualnym miejscu pracy	0,10	0,12	0,06
	Charakter pracy (samodzielny/zespołowy)	0,17*	0,16*	0,14
	Rodzaj organizacji	0,07	0,04	0,10
	Wielkość organizacji	-0,05	-0,12	0,04
	Poziom zaawansowania technologicznego	0,14	0,17*	0,09
	Wiek organizacji	0,00	0,00	0,00
	Zasięg działania rynkowego	-0,07	-0,11	-0,01
	Sektor	-0,14	-0,16	-0,09
Liczba obserwacji		104	104	104
R ² / skorygowane R ²		0,67 / 0,60	0,65 / 0,58	0,54 / 0,44
Statystyka F		9,63**	8,83**	5,50**

Analiza regresji liniowej metodą podstawiania. Podano wartości współczynników standaryzowanych. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż poziom proinnowacyjności pracowniczej jest istotnie determinowany przede wszystkim przez rozwój indywidualnej przestrzeni okazji i w mniejszym stopniu: organizacyjnej przestrzeni okazji. Nie zidentyfikowano natomiast istotnego wpływu rozwoju branżowej przestrzeni okazji na poziom proinnowacyjności pracowniczej. Indywidualna przestrzeń okazji stanowi przy tym podstawowe i bardzo silne źródło generowania pomysłów proinnowacyjnych. Są one również rozwijane dzięki pracy zespołowej oraz częściej pojawiają się w firmach o wyższym poziomie zaawansowania technologicznego.

Realizacja pomysłów proinnowacyjnych również w największym stopniu stymulowana jest przez indywidualną przestrzeń okazji, jednak w tym przypadku zdecydowanie rośnie rola organizacyjnej przestrzeni okazji. Wynika to z faktu, iż ten podobszar proinnowacyjności pracowniczej wymaga uprawnomocnienia pracowników i nadania im uprawnień do podejmowania aktywności proinnowacyjnej. Potwierdzają to szczegółowe wyniki badań, które wskazują, iż respondenci pracujący na stanowiskach kierowniczych, którzy posiadają uprawnienia decyzyjne, istotnie wyżej oceniają obszar realizacji pomysłów proinnowacyjnych, $r_s (n = 104) = 0,27, p < 0,01$.

Brak istotnego wpływu branżowej przestrzeni okazji na poziom proinnowacyjności pracowniczej wskazuje na dominację procesów zarządzania skierowanych do wnętrza organizacji. Może to być niekorzystne dla reprezentowanych organizacji bowiem, jak wykazano powyżej, rozwój branżowej przestrzeni okazji jest istotnie skorelowany z poziomem innowacyjności tych podmiotów, $r_s (n = 104) = 0,25, p < 0,01$.

Wszystkie 3 analizowane modele okazały się statystycznie istotne. Ich dopasowanie mierzone współczynnikiem determinacji we wszystkich przypadkach wynosi ponad 50%, co wskazuje, iż znaczna część zmienności poziomu proinnowacyjności pracowniczej jest wyjaśniana statystycznie przez przyjęte predyktory. Wobec złożoności rozpatrywanych konstruktów i ich ukształtowaniu przez wiele zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, dopasowanie proponowanych modeli można uznać za satysfakcjonujące.

5. Podsumowanie

Innowacyjność stanowi obecnie jeden z podstawowych czynników rozwoju i budowania konkurencyjności współczesnych organizacji. Jest ona determinowana przez szereg uwarunkowań, wśród których ważną grupę stanowią czynniki wewnętrzne, związane między innymi z aktywnością i udziałem pracowników w generowaniu, rozwoju i realizacji pomysłów proinnowacyjnych. Ich źródłem są określone przestrzenie okazji obejmujące zbiory korzystnych okoliczności, ściśle związanych z danym momentem i okresem, pozwalających na osiągnięcie dodatkowych korzyści oraz budowę wartości niematerialnych i/lub materialnych możliwych do wykorzystania

w działalności innowacyjnej. W istotny sposób powinny one zatem determinować poziom proinnowacyjności pracowniczej we współczesnych organizacjach.

Powyższe założenia teoretyczne potwierdzają w pełni wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie 104 pracowników z regionu Tomaszowa Mazowieckiego. Na ich podstawie sformułować można następujące wnioski:

- innowacyjność pracownicza jest rozwinięta na umiarkowanym poziomie w badanej próbie. Jej stymulantę stanowi obszar generowania pomysłów, w ramach którego respondenci starają się przede wszystkim inspirować innych do zgłaszania twórczych pomysłów. Rolę destymulanty pełni natomiast obszar realizacji projektów, co związane jest z ograniczonymi kompetencjami decyzyjnymi ankietowanych. W tym przypadku respondenci starają się przede wszystkim wprowadzać usprawnienia skutkujące większą wydajnością pracy;
- kierownictwo reprezentowanych organizacji powinno aktywnie wspierać rozwój innowacyjności pracowniczej, gdyż jest ona istotnie skorelowana z poziomem innowacyjności tych podmiotów;
- w badanej próbie relatywnie najlepiej rozwinięta jest przestrzeń okazji branżowych, w której stymulantę stanowią dobre perspektywy rozwoju rynku. Nieco gorzej rozwinięta jest indywidualna przestrzeń okazji, w ramach której poszczególne wymiary uzyskały niemal identyczny poziom ocen. Relatywnie najgorzej rozwinięta jest natomiast organizacyjna przestrzeń okazji stymulowana przede wszystkim przez wsparcie kolegów w zgłaszaniu inicjatyw i nowych pomysłów. Wyniki wskazują jednocześnie, iż reprezentowane podmioty powinny w większym stopniu koncentrować się na wprowadzaniu rozwiązań promujących i nagradzających pracowników, którzy proponują innowacyjne rozwiązania, gdyż ten wymiar stanowi główną destymulantę rozwoju analizowanych przestrzeni okazji;
- innowacyjność pracownicza w badanej próbie jest kształtowana istotnie przez poziom rozwoju indywidualnej i organizacyjnej przestrzeni okazji, wspierana jednocześnie przez pracę zespołową i nieco lepiej rozwinięta w firmach o wyższym poziomie zaawansowania technologicznego. Ważnym kierunkiem stymulowania innowacyjności pracowniczej w reprezentowanych podmiotach może być rozwój orientacji zewnętrznej w zarządzaniu firmą, charakteryzującej się otwarciem na środowisko zewnętrzne, poszukiwaniem pozytywnego potencjału otoczenia oraz wykorzystywaniem okazji rynkowych. Aktywność taka powinna być realizowana zarówno na szczeblu centralnym organizacji, ukierunkowując ją w stronę koncepcji innowacyjności opartej na okazjach, jak również na szczeblu organizacyjnym, stymulując pracowników do poszukiwania okazji proinnowacyjnych w otoczeniu branżowym.

Rozpatrując sformułowane wnioski i zalecenia aplikacyjne należy jednak wziąć pod uwagę ograniczenia przeprowadzonych badań. Oprócz braku

reprezentatywnego charakteru można do nich zaliczyć: wysoką subiektywność odpowiedzi, możliwość błędnej interpretacji zadawanych pytań oraz wykorzystanie jedynie kilku wybranych wymiarów do oceny złożonych konstruktów teoretycznych. Badania z pewnością wymagają kontynuacji obejmującej bardziej kompleksową analizę i ocenę wykorzystania podejścia opartego na okazjach do rozwoju innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw.

SPACES OF OPPORTUNITIES IN THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE PROINNOVATIVENESS

Abstract

The aim of the paper is the identification and evaluation of the impact of the spaces of opportunities development on the participation of employees in the innovation activities of modern organizations (employee proinnovativeness). In the theoretical part the employee proinnovativeness was defined taking into account its two essential areas: the generation and realization of creative ideas. It was assumed that its level depends on the degree of development of specific areas of spaces of opportunities: individual, organizational and industrial. The aim of the paper and verification of theoretical assumptions were carried out on the basis of the results of the survey conducted on a sample of 104 employees of different types of organizations from the Tomaszów Mazowiecki region, Poland.

Keywords: innovation management; employee innovativeness; opportunities.

Bibliografia

1. Baruk J. (2013), *Innowacyjność organizacji administracji publicznej funkcjonujących w Unii Europejskiej*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
2. Beck-Krala E. (2008), *Programy motywacyjne wspierające innowacyjność pracowniczą*, [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.
3. Boso N., Story V.M., Cadogan J.W., Annan J., Kadić-Maglajlić S., Micevski M. (2016), *Enhancing the sales benefits of radical product innovativeness in internationalizing small and medium-sized enterprises*, “Journal of Business Research”, vol. 69, nr 11.
4. Brem A., Maier M., Wimschneider C. (2016), *Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso*, “European Journal of Innovation Management”, vol. 19, nr 1.

5. Brzozowski M., Bartkowiak P. (2014), *Znaczenie innowacyjności w hierarchii osobistych wartości menedżerów oraz w procesie zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, nr 9(270).
6. Cohen J. (1992), *A power primer*, “Psychological Bulletin”, vol. 112, nr 1.
7. Cronbach L.J. (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, “Psychometrika”, vol. 16, nr 3.
8. Dibrell C., Craig J.B., Neubaum D.O. (2014), *Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance*, “Journal of Business Research”, vol. 67, nr 9.
9. Grünbaum N.N, Stenger M. (2013), *Dynamic capabilities: do they lead to innovation performance and profitability?*, “The IUP Journal of Business Strategy”, vol. 10, nr 4.
10. Hair J.F., Celsi M.W., Money A.H., Samouel P., Page M.J. (2011), *Essentials of business research methods*, M.E. Sharpe, New York.
11. Karpacz J. (2010), *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] Stabryła A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
12. Karwacki A., Glińska-Neweś A. (2015), *Innowacyjność w podmiotach ekonomii społecznej w Polsce. Studium jakościowe*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2.
13. Kim J., Garrett T.C. (2014), *The contributions of firm innovativeness to customer value in purchasing behavior*, “Journal of Product Innovation Management”, vol. 32, nr 2.
14. Kożuch B. (2008), *Współczesne kierunki zmian w zarządzaniu administracją publiczną*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(40).
15. Krupski R. (2009), *Strategie elastyczne*, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
16. Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(147).
17. Krupski R. (2012), *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
18. Kurowska M., Szymańska K., Walecka A. (2013). *Wewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w firmach sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
19. Marciszewska A. (2015), *Rola organizacji non-profit w rozwoju regionalnym – ujęcie projektowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 5, część 1.
20. Mian W. (2014), *Analysis on innovation strategy and mode based on innovation process*, “Science and Technology Management Research”, nr 6.
21. Niziołek O. (2013), *Od możliwości do realizacji: innowacyjność pracowników w Samsung Electronics i ArcelorMittal - opis praktyk*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10.
22. Pomykański A. (2013), *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe PŁ nr 1148, Seria Organizacja i Zarządzanie”, nr 53.
23. Poznańska K. (2016), *Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444.
24. Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

Cytowanie: Matejun M., Przestrzenie okazji w rozwoju proinnowacyjności pracowniczej, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, nr 27/2017, s. 107-121.

25. Sankowska A. (2012), *Wpływ kluczowych kompetencji na innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
26. Sarstedt M., Mooi E. (2014), *A concise guide to market research*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
27. Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
28. Tsai K-H. Yang S-Y. (2013), *Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition*, “Industrial Marketing Management”, vol. 42, nr 8.
29. Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, nr 4, cz. 1.
30. Wojnicka-Sycz E. (2016), *Innowacyjność jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego w Polsce - próba weryfikacji empirycznej*, „Ekonomista”, nr 1.

Przedstawione badania zostały przeprowadzone jako analizy wstępne w ramach projektu badawczego nr 2015/17/B/HS4/00988 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.