

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dziejic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dziejic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Jarosław Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mail: j.karpacz@interia.pl

ANTECEDENCJE INNOWACYJNOŚCI JAKO WYMIARU ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM¹

ANTECEDENTS OF INNOVATIVENESS AS THE DIMENSION OF THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE INDIVIDUAL LEVEL

DOI: 10.15611/pn.2016.444.21

Streszczenie: Celem opracowania jest rozpoznanie antecedencji innowacyjności na poziomie indywidualnym. Innowacyjność stanowi jeden z wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej. Zdaniem badaczy rozciągnięcie studiów nad orientacją przedsiębiorczą na poziom indywidualny jest zasadne. Wpisując się w ten pogląd, na bazie studiów literatury ustalono, że motywacja i zaangażowanie pracowników, ich cechy osobowości oraz twórczość sprzyjają innowacyjności w miejscu pracy. Dokonane rozpoznanie antecedencji innowacyjności pracowników dało wgląd w kształtowanie jednego z wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej.

Słowa kluczowe: innowacyjność, orientacja przedsiębiorcza, pracownicy.

Summary: The aim of the study is the recognition of the antecedent of innovativeness on the individual level. Innovativeness is one of the dimensions of the entrepreneurial orientation. In the opinion of the researchers exploring entrepreneurial orientation on the individual level is necessary. According to this opinion based on the scientific literature studies it was established that motivation and commitment of workers, their character features and creativeness encourage innovativeness in the place of work. The recognition of the antecedents which was done, gave the insight in the process of creating of one dimension of the individual entrepreneurial orientation.

Keywords: innovativeness, entrepreneurial orientation, employees.

¹ Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

1. Wstęp

Na przestrzeni ostatnich trzech dekad orientacja przedsiębiorcza, ujmowana jako proces dotyczący metod, praktyk i stylów podejmowania decyzji, intencji i działań głównych uczestników procesu wytwórczego [Lumpkin, Dess 1996, s. 135], stała się centralnym obszarem badań w zakresie przedsiębiorczości [Miller 1983, s. 770-791; Lumpkin, Dess 1996, s. 135-172; Covin i in. 2006, s. 57-81; Wiklund, Shepherd 2003, s. 1307-1314; Dyduch 2008; Bratnicki, Gabryś 2011, s. 63-72; Nogalski, Karpacz 2012, s. 205-220; Zbierowski 2012; Wójcik-Karpacz 2016, s. 247-255]. Atrakcyjność tego obszaru badań wynika z faktu, iż orientacja przedsiębiorcza częściowo tłumaczy strategiczne zachowania menedżerów organizacji, odznaczające się nastawieniem na wyprzedzenie konkurencji poprzez otwartość na innowacje, tolerancję wobec ryzyka i wysoką aktywność wobec szans rynkowych [Wójcik-Karpacz 2016, s. 247-255].

Wczesne prace nad orientacją przedsiębiorczą były nakierowane na odpowiedź na pytanie: w czym organizacje przedsiębiorcze różnią się od pozostałych i jak tworzą swoje strategie? [Zbierowski 2012, s. 104]. Późniejsze wysiłki były skierowane na rozpoznanie wymiarów orientacji przedsiębiorczej, za które najczęściej uznawane są: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Choć dotychczas dużo zrobiono na rzecz rozpoznania tych wymiarów, to jednak nadal pozostaje nierozstrzygnięta kwestia ich antecedencji na innych niż organizacyjny poziomach [np. Ireland i in. 2009, s. 19-46; Krauss i in. 2005, s. 315-344; Miller 2011; Jiang i in. 2016, s. 103-116].

Kontynuowanie badań w tym kierunku jest ważne, ponieważ przedsiębiorczość organizacji uzależniona jest od zachowań i procesów na poziomie indywidualnym, a badania antecedencji i konsekwencji zachowań indywidualnych są istotne dla poznania natury przedsiębiorczej organizacji [Ireland i in. 2009, s. 19-46].

Ze względu na fakt, że każde kolejne badanie powinno być poprzedzone zapoznaniem się z wcześniejszymi ustaleniami badaczy, celem niniejszego opracowania jest rozpoznanie antecedencji innowacyjności pracowników. Cel ten osiągnięto w oparciu o studia literatury podejmujące tę problematykę. Skupienie w tym opracowaniu dotychczas rozpoznanych antecedencji innowacyjności pracowników będzie stanowiło punkt wyjścia do dalszych badań [Wójcik-Karpacz 2012, s. 47-56].

2. Natura innowacyjności: poziom indywidualny

Opierając się na analizie badań, można wskazać, że innowacyjność jako proces i same innowacje będące wynikiem tegoż procesu mogą być analizowane także na innych niż organizacyjny poziomach, tj. międzyorganizacyjnym, zespołowym i indywidualnym [Kraśnicka, Ingram 2014, s. 47]. W tym opracowaniu uwaga badawcza zostanie zawężona do wylistowania czynników kształtujących innowacyjność z perspektywy indywidualnej.

Innowacyjność pracowników najlepiej wyrażana jest w organizacjach innowacyjnych, a zatem takich, które zachęcają swoich pracowników do eksperymentowania z nowymi ideami, działaniami [Hult i in. 2004, s. 429-438] i pomysłami na nowe i ulepszone produkty [Luk i in. 2008, s. 589-612]. Organizacje innowacyjne są zdolne do wykorzystywania rynku pracy i kapitału, aby doprowadzić potencjalne innowacje do skutku [Tellis i in. 2009, s. 3-23]. Innymi słowy, innowacyjność organizacji stymuluje innowacyjne zachowania pracowników, które mogą dostarczyć nowych produktów, usług lub procesów [Dibrell i in. 2011, s. 467-489; Hurley, Hult 1998, s. 42-54], jako że innowacyjność generuje silną chęć odejścia od istniejących praktyk i pobudza zaangażowanie w działania eksploracyjne i eksperymentowanie w organizacjach. Jej obecność w organizacji ujawnia się nie tylko w powstawaniu nowych idei, produktów lub procesów, ale także poprzez ich aktywne implementowanie. Innowacyjność zachęca do wchodzenia w nowe obszary, odnawia obecność przedsiębiorstwa w istniejącej domenie i zapewnia zdolność do poszukiwania nowych szans [Kyrgidou, Spyropoulou 2013, s. 281-298].

Względnie niedawno zauważono, że na innowacyjność składają się przeplatające się procesy dotyczące zarówno odkrywania rzeczy istniejących, jak i tworzenia nowych [Bilton, Cummings 2010, s. 19-33]. Zorientowanie i zmotywowanie pracowników do rozwijania rzeczy nowych i oryginalnych wymaga kombinacji dwóch czynników: a) obserwacji i odkrywania zjawisk, które być może były obecne, ale nie zostały ujawnione; b) tworzenia rzeczy nowych poprzez wymianę pomysłów, opinii i wiedzy innych ludzi [Dyduch 2015, s. 19-33].

Odkrywanie polega na tym, że uczestnicy organizacji odkrywają istniejące idee w otaczającej rzeczywistości. Skupiają się na potrzebie rozwiązywania pilnych problemów, co przyspiesza podejmowanie decyzji potrzebnych do przekształcenia potencjalnych zagrożeń czy nieoczekiwanych sytuacji i problemów w innowacje oraz staje się początkiem zmiany. Odkrywanie polega też na przeszukiwaniu organizacji i otoczenia w celu identyfikowania i odkrywania przykładów dobrych praktyk, które po przedyskutowaniu są odpowiednio przyswajane. Organizacje czerpią więc informacje o szansach z dwojakiego rodzaju źródeł:

- wewnętrznych, poprzez sięganie do twórczości jednostek w organizacjach; polegają na zbieraniu informacji, pomysłów i sugestii ze strony twórczych pracowników zarówno w zakresie innowacji przyrostowych, jak i radykalnych;
- zewnętrznych, opartych przede wszystkim na analizie i monitorowaniu sektora, w jakim się działa, nawiązywaniu relacji z interesariuszami, obserwowaniu i analizowaniu trendów oraz wydarzeń w otoczeniu.

Z kolei tworzenie dotyczy generowania nowych idei, a także postawy otwartości na nieoczekiwane pojawiające się nieznanne idee i chęci wyjścia poza posiadaną przez siebie wiedzę. Uczestnicy organizacji zajmują się problemami, gdzie nie czują się ekspertami i wykorzystują posiadaną wiedzę do rozwiązywania aktualnych problemów z innych niż własna sfera działalności. W miejsce identyfikowania i poszukiwania dobrych praktyk budują całkiem nowe, kolejne praktyki organizacyjne.

Zdaniem W. Dyducha [2015, s. 19-33] kopiowanie najlepszych praktyk nie prowadzi do osiągnięcia innowacji. Jako alternatywny tok postępowania wskazuje on cztery rodzaje działań: a) sprzeciwianie się najgorszym praktykom i eliminowanie ich, b) identyfikowanie i odkrywanie istniejących dobrych praktyk w przedsiębiorstwie, sektorze i rozważanie alternatywnych perspektyw, c) kierowanie uwagi do wewnątrz przedsiębiorstwa celem odkrywania obiecujących praktyk, d) koncentrowanie się na przekraczaniu dotychczasowych najlepszych praktyk w sektorze i tworzenie na tej bazie kolejnych dobrych praktyk.

Innowacyjność pracownika to konstrukt niejednolicie ujmowany przez badaczy. W poniższej tabeli 1 przedstawiono wybrane jego definicje.

Tabela 1. Innowacyjność pracownika

Autor/Autorzy	Treść definicji
J.P.J. de Jong, D.N. den Hartog, 2010	Innowacyjność na poziomie indywidualnym (w miejscu pracy) postrzegana jest jako inicjowanie i intencjonalne wprowadzanie przez pracowników (w ramach stanowiska pracy, zespołu lub organizacji) nowych i użytecznych pomysłów, procesów, produktów lub procedur.
M.-R. Parzefall, H. Seeck, A. Leppänen, 2008	Innowacyjność pracowników oznacza ich zaangażowanie w zachowania innowacyjne, które obejmują zachowania związane z procesem innowacji, tj. generowanie pomysłu, promowanie pomysłu i realizację pomysłu, z myślą o wytworzeniu innowacji.
H. Huhtala, M.-R. Parzefall, 2007	Innowacyjność pracowników odnosząca się do skłonności pracowników do innowacji może być pojmowana jako złożone zachowanie składające się z generowania, promowania i realizacji pomysłu w celu osiągnięcia w nowy sposób celów organizacji.

Źródło: [de Jong, den Hartog 2010, s. 23-36; Parzefall i in. 2008, s. 165-182; Huhtala, Parzefall 2007, s. 299-306].

Innowacyjność pracownika może być rozpatrywana w trakcie całego procesu innowacyjnego, od początkowego etapu powstawania pomysłu do opracowania innowacji, a ostatecznie do jej komercjalizacji w postaci nowych produktów, nowych procesów i struktur w organizacji. Osoby, pojedynczo lub w grupach, intencjonalnie podejmują innowacyjne działania z zamiarem osiągnięcia korzyści.

Pracownicy zaczynają rozpoznawać problemy i generują pomysły na ich rozwiązanie, a następnie najlepszy ze swoich pomysłów konsultują z menedżerami i współpracownikami oraz budują lub formują prototypy lub modele do dalszej oceny i zastosowania [de Jong i in. 2013, s. 981-995]. Menedżerowie mogą uznać pomysły za nowe, jeżeli są relatywnie wyjątkowe w stosunku do innych obecnych pomysłów czy pojawiających się w danym czasie w organizacji bądź w organizacjach konkurencyjnych. Pomysły z kolei mogą być uznane za użyteczne, jeżeli staną się podstawą właściwych narzędzi do rozwiązywania przez organizację bieżących problemów

i reagowania na płynące z otoczenia wyzwania, które powodują dysonans poznawczy, niezadowolenie z obecnego stanu rzeczy bądź dyskomfort [Dyduch 2013, s. 18]. Jednocześnie oczekiwane jest opanowanie przez pracownika metod skutecznego przekonywania innych (w tym wypadku menedżerów) – perswazji.

3. Antecedencje innowacyjności pracowników – ujęcie literaturowe

Ważnym dla zrozumienia kształtowania innowacyjności pracowników jest poznanie jej antecedencji. Literatura wskazuje na dwojaki rodzaj antecedencji: wynikające z cech pracownika oraz stanowiące kontekst dla jego zachowań w miejscu pracy. W związku z powyższym interesujące wydaje się określenie cech pracowników determinujących zachowania innowacyjne.

I tak pierwszą zidentyfikowaną antecedencją innowacyjności pracownika związaną z cechami jego osobowości jest jego twórczość, którą traktuje się jako klucz do innowacyjności [Bratnicka 2015, s. 23-34], przy czym pojęcia te nie są synonimami. Często zdarza się też, że czynniki kluczowe dla innowacyjności pracowników okazują się równie istotne dla ich twórczości [Hülshager 2009, s. 1128-1145]. Dzieje się tak, gdyż twórczość sama w sobie ma niewielką wartość, o ile nie przekłada się na wprowadzenie w życie nowych produktów, usług czy procesów. Innowacje mogą być postrzegane jako udane i intencjonalne implementacje twórczości, która ze swej natury jest bardziej subiektywna i osadzona kontekstualnie [Miron i in. 2004, s. 175-199]. Twórczość jako taka może być ograniczona do generowania pomysłów, lecz poprzez innowacje może dostarczyć korzyści osobom zaangażowanym [Anderson i in. 2004, s. 147-172]. Dlatego innowacyjność wymaga twórczości, ale twórczość nie zawsze prowadzi do innowacji [Parzefall i in. 2008, s. 165-182]. Ponadto twórcza aktywność pracowników przejawia się w sytuacji, gdy w miejscu pracy występuje wymóg twórczego działania, w połączeniu z autonomią, możliwością kontroli, różnorodnością zadań wymagających elastyczności, a także radzenia sobie z przeciwnościami [Wojtczuk-Turek 2016, s. 135].

Kolejną antecedencją jest automotywacja, czyli skłonności emocjonalne pracowników, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, tj. staranie się o lepsze wyniki albo spełnienie kryteriów doskonałości, utożsamianie swoich celów z celami grupy lub organizacji, wytrwałość w dążeniu do osiągnięcia wytyczonego celu mimo przeszkód i niepowodzeń, gotowość do wykorzystania szans [Szpitter 2014, s. 30]. Badania wielokrotnie podkreślały znaczenie wewnętrznej motywacji w pracy twórczej [Jung 2001, s. 185-197]. Innowacyjność wymaga pewnego poziomu siły wewnętrznej, która popycha jednostkę do wytrwałości w obliczu wyzwań związanych z pracą twórczą [Shalley, Gilson 2004, s. 33-53]. Co więcej, jest to wewnętrzna siła, która utrzymuje się nawet wtedy, gdy osoba zamierza wyzwania z powodzeniem pokonać: jest to kwestia pozytywnego napięcia, wytrwałości i chęci do górowania nad innymi. Choć zarządzanie, zadania, warunki pracy i atmosfera

pracy odgrywają znaczną rolę we wzmacnianiu pozytywnego napięcia, niektóre osoby mogą oczywiście mieć wyższą potrzebę osiągnięć, które pomogą im pozostać wewnętrznie zmotywowanymi.

Zdolność do innowacji. Badacze dowiedli, że oprócz pewnego poziomu wewnętrznej siły, która popycha jednostkę do wytrwałości w obliczu wyzwań związanych z pracą twórczą i wewnętrznej motywacji, innowacyjność wymaga wiedzy i umiejętności [Georgsdottir, Getz 2004, s. 166-175]. Innymi słowy tego, by dana osoba zarówno była skłonna, jak i zdolna do bycia innowacyjną. W odniesieniu do zdolności pracowników stwierdzono, że ich innowacyjności sprzyja wyższy niż średni poziom ogólnej inteligencji, zdolności poznawczych oraz ogólnych umiejętności i wiedzy [Taggar 2002, s. 315-331]. I chodzi tu raczej o zdolność do wykorzystania wiedzy w pracy, a nie jedynie pracę opartą na wiedzy [Thomson i in. 2001, s. 923-942; Wojtczuk-Turek 2016]. Poza tym zdolności odkrywane są stopniowo [Szpitter 2014, s. 29].

Zaangażowanie. Kolejne wyniki badań wykazały również powiązania pomiędzy innowacyjnością a zaangażowaniem pracownika [Mackay i in. 2016]. Praca, zespół oraz inne czynniki organizacyjne naturalnie wpływają na innowacyjność pracowników, często pośrednio i w interakcji z cechami osobowości. Czynniki te obejmują także i te związane z pracą, tj. wspomnianą już wcześniej autonomię, wyzwania, czas, relacje społeczne charakteryzowane przez zaufanie i wsparcie [Shalley, Gilson 2004, s. 33-53]. Autonomia odgrywa pierwszoplanową rolę w urzeczywistnianiu przedsiębiorczości [Nogalski, Karpacz 2012, s. 210] niezależnie od poziomu analizy.

Ostatnią ze zidentyfikowanych antecedenencji innowacyjności wynikającą z cech osobowości pracowników jest ich gotowość do dobrowolnego wysiłku. Organizacje są coraz bardziej uzależnione od gotowości pracowników do dobrowolnego wysiłku, aby pójść o krok dalej dzięki innowacyjnym rozwiązaniom [Ramamoorthy i in. 2005, s. 142-150]. Sprzyja temu dobre samopoczucie pracownika. Może ono odgrywać kluczową rolę w innowacyjności, gdyż zwiększa chęć wpływu pracowników na środowisko pracy w celu wykorzystania swoich twórczych umiejętności i zdolności dla dobra organizacji. Ważne w tym zakresie będzie panowanie pracownika nad swoimi stanami wewnętrznymi i impulsami, tj. kontrolowanie szkodliwych emocji i impulsów, przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, łatwe przyjmowanie nowatorskich pomysłów i nowych informacji [Szpitter 2014, s. 30].

Przeprowadzone studia literatury odsłoniły także istotny problem. Otóż niektórzy badacze wskazują na co najmniej jeszcze jedną antecedenencję innowacyjności na poziomie indywidualnym, a mianowicie gotowość do podjęcia ryzyka. Jak wiadomo, innowacyjność nieodłącznie wiąże się z ryzykiem [Janssen i in. 2004, s. 129-145], a co za tym idzie, osoby twórcze i innowacyjne muszą być gotowe, aby zaakceptować możliwość porażki. Jednakże na podejmowanie ryzyka wpływa zarówno środowisko psychospołeczne, jak i indywidualne predyspozycje pracownika do podejmowania ryzyka. Niektórzy ludzie z natury wykazują większą awersję do

podejmowania ryzyka niż inni [Parzefall i in. 2008, s. 165-182]. Jednakże część badaczy nie traktuje tego czynnika jako antecedencji, a raczej jako jeden z wymiarów orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym.

Ważne jest, aby prowadząc rozważania o innowacyjności pracowników, unikać myślenia o innowacyjności w kategoriach mechanicznych. Innowacyjność pracowników bowiem zależy od kontekstu i wielu innych specyficznych czynników kształtujących ich zachowania, które wykraczają poza wymogi formalne pracy w złożonych i niejasnych warunkach.

Kolejne rozpoznane antecedencje wynikają z ukształtowania środowiska pracy, które stanowi kontekst dla zachowań pracowników w miejscu pracy. I tak pewien poziom stresu i nacisku może prowadzić pracowników w stronę osiągnięcia celu, ale stres i wypalenie zawodowe wynikające z długoterminowych wymagań w pracy mogą wpływać negatywnie na twórczość i innowacyjność pracowników [Amabile i in. 2002, s. 52-61]. Pracownicy, którzy cierpią z powodu wypalenia, mogą być obojętni wobec swojej pracy i walki o wykonywanie zadań, które są od nich formalnie wymagane [Bakker i in. 2004, s. 83-104]. W związku z tym mogą wykazywać zniechęcenie, ale i najprawdopodobniej brak zdolności do tworzenia innowacji, które są postrzegane zazwyczaj jako dodatkowy wysiłek. W związku z powyższym można stwierdzić, że w miejscach pracy, gdzie poziom stresu pracowników jest wysoki, ich zaangażowanie w pracę, motywacja i innowacyjność są niskie [Huhtala, Parzefall 2007, s. 299-306]. Zbyt wymagające warunki pracy wpływają zatem negatywnie na innowacyjność pracowników; będąc w znacznej mierze efektem stosowanego nieodpowiedniego stylu zarządzania, stanowią przesłankę odnośnie do zmiany wymagań zarządczych wobec menedżerów. Choć należy mieć na względzie, że w procesie zarządzania obie strony (menedżerowie i podwładni) wyrażają zgodę na zachodzące między nimi relacje. Skuteczność tego procesu zależy od nastawienia i siły obu stron, a także uwarunkowań społeczno-organizacyjnych, w jakich działają.

Dotychczasowe wyniki badań dostarczyły argumentów pozwalających twierdzić, że wysokie wymagania pracy (np. przeciążenie pracą, brak bezpieczeństwa pracy, dwuznaczność, presja czasu, konflikt ról) podważają zaangażowanie, wyczerpując psychicznie, emocjonalnie i fizycznie pracowników, a w konsekwencji negatywnie oddziałują na ich innowacyjność [Keating, Heslin 2015, s. 329-341]. Pogląd ten zdają się potwierdzać wyniki innych badań, które wskazują, iż antecedencją osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności jest odpowiednie postrzeganie przez pracowników kultury organizacyjnej [Kraśnicka, Wronka 2014, s. 90-92].

Ustalenia badawcze odsłaniają, że innowacyjność jest promowana w środowisku, gdzie ludzie otrzymują niezbędne zasoby, wsparcie i bodźce zachęcające ich do generowania nowych pomysłów. Zamiast hierarchicznych struktur i nacisków z poszczególnych szczebli władzy każdy powinien mieć możliwość dzielenia się swoimi przemyśleniami i pomysłami. Krótko mówiąc, jakość pomysłu powinna mieć znaczenie dla pozycji organizacyjnej osoby proponującej go [Keating, Heslin 2015, s. 329-341].

Na innowacyjność pracownika wpływają także czynniki związane z organizacją pracy, stanowiące kontekst codziennej pracy. Specyfika pracy i zadań odgrywają, częściowo poprzez motywowanie pracowników, znaczącą rolę w kształtowaniu tego, czy pracownik angażuje się w innowacyjne zachowania w miejscu pracy. Oznacza to, że sposób, w jaki są zorganizowane miejsca pracy, przyczynia się do motywacji pracownika, a tym samym do jego innowacyjnych zachowań [Parzefall i in. 2008, s. 165-182].

Podsumowując, warto także dodać, że innowacyjność nie jest cechą kilku wybranych jednostek. Przeciwnie, jest zdolnością wrodzoną w różnym stopniu w każdym człowieku, a opiera się na talentach każdego człowieka do dostrzegania, zapamiętywania, widzenia, mówienia, słuchania, rozumienia i rozpoznawania analogii między podobnymi koncepcjami lub sytuacjami. Dlatego innowacyjność jest czymś, do czego może aspirować każdy [Amabile i in. 1996, s. 1154-1184].

4. Zakończenie

Dokonany przegląd literatury pozwolił zidentyfikować antecedencje innowacyjności pracowników. Zaliczono do nich: automotywację, twórczość, zaangażowanie, gotowość pracowników do dobrowolnego wysiłku, autonomię, motywację, stres i naciski, oddziaływanie zespołu, charakter wykonywanej pracy (zadań), relacje społeczne, wsparcie organizacji, kulturę organizacji. Skoro profile osobowościowe ulegają zmianie w trakcie rozwoju człowieka [Szpitter 2014, s. 29], to należy się liczyć z tym, że zmianie może ulegać zarówno liczba antecedencji, jak i siła wyjaśniania innowacyjności przez poszczególne antecedencje. Przedstawionego zbioru antecedencji z pewnością nie należy traktować jako kompletnego i warto uzupełniać go w trakcie dalszych badań. Warto również rozpoznać związki pomiędzy antecedencjami innowacyjności pracowników a jej wynikami.

Zauważono także, że nie ma zgodności wśród badaczy co do tego, czy gotowość do podjęcia ryzyka jest antecedencją innowacyjności, czy też wymiarem indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, co też powinno być przedmiotem dalszych dociekań.

Kontynuowanie wysiłków badawczych w powyższych kierunkach umożliwi lepsze zrozumienie kształtowania jednego z wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, jakim jest innowacyjność.

Literatura

- Amabile T., Hadley C.N., Kramer S.J., 2002, *Creativity under the gun. Special issue on the innovative enterprise: turning ideas into profits*, Harvard Business Review, no. 80 (8).
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., 1996, *Assessing the work environment for creativity*, Academy of Management Journal, no. 39.
- Anaderson N., De Dreu C.K.W., Nijstad D.A., 2004, *The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science*, Journal of Organizational Behavior, no. 25.

- Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W., 2004, *Using the job demands-resources model to predict burn-out and performance*, Human Resource Management, no. 43.
- Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester, za: Dyduch W., 2015, *Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w.*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Bratnicka K., 2015, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Bratnicki M., Gabryś B., 2011, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4 (2).
- Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., 2006, *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationships*, Entrepreneurship Theory and Practice, no. 30 (1).
- de Jong J.P.J., Parker S.K., Wennekers S., Wu Ch.-H., 2013, *Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?*, Entrepreneurship Theory & Practice, no. 7.
- Dibrell C., Craig J., Hansen E., 2011, *Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective*, Journal of Small Business Management, no. 49 (3).
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., 2013, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Georgsdottir A.S., Getz I., 2004, *How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations*, Creativity & Innovation Management, no. 13 (3).
- Huhtala H., Parzefall M.-R., 2007, *A Review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit*, Creativity and Innovation Management, no. 16 (3).
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A., 2004, *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, Industrial Marketing Management, no. 33.
- Hurley R.F., Hult G.T.M., 1998, *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*, Journal of Marketing, no. 62 (3).
- Hülsheger U.R., Anderson N., Salgado J.F., 2009, *Team-level predictors of innovation at work: A meta-analysis spanning three decades of research*, Journal of Applied Psychology, no. 94.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., 2009, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, Entrepreneurship Theory and Practice, no. 33 (1).
- Janssen O., van de Vliert E., West M., 2004, *The bright and dark side of individual and group innovation: a special issue introduction*, Journal of Organizational Behavior, no. 25.
- Jiang X., Yang Y., Pei Y-L., Wang G., 2016, *Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box*, Long Range Planning, no. 49.
- Jung D.I., 2001, *Transformational and transactional leadership and their effects of creativity in groups*, Creativity Research Journal, no. 13.
- Keating L.A., Heslin P.A., 2015, *The potential role of mindsets in unleashing employee engagement*, Human Resource Management Review, no. 25.
- Kraśnicka T., Ingram T. (red.), 2014, *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Kraśnicka T., Wronka M., 2014, *Kulturowy wymiar innowacji w zarządzaniu organizacją*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A., Flaszewska S. (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Krauss S., Frese M., Friedrich C., Unger J.M., 2005, *Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 14 (3).
- Kyrgidou L.P., Spyropoulou S., 2013, *Drivers and performance outcomes of innovativeness: An empirical study*, British Journal of Management, no. 24.

- Luk C.-L., Yau O.H.M., Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Chow R.P.M., Lee J.S.Y., 2008, *The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts*, Journal of International Business Studies, no. 39 (4).
- Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, no. 21 (1).
- Mackay M.M., Allen J.A., Landis R.S., 2016, *Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis*, Human Resource Management Review, w druku.
- Miller D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firm*. Management Science, no. 29 (7).
- Miller D., 2011, Miller (1983) revisited: *A reflection on EO research and some suggestions for the future*, Entrepreneurship Theory and Practice, no. 35 (5).
- Miron E., Erez M., Naveh E., 2004, *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?*, Journal of Organizational Behavior, no. 25 (2).
- Nogalski B., Karpacz J., 2012, *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 17.
- Parzefall M.-R., Seeck H., Leppänen A., 2008, *Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents*, Journal of Business Economics, no. 2.
- Ramamoorthy N., Flood P.C., Lattery T.S., Sardesai R., 2005, *Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model*, Creativity and Innovation Management, no. 14 (2).
- Shalley C.E., Gilson L.L., 2004, *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*, Leadership Quarterly, no. 15 (1).
- Szpitter A.A., 2014, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model trójki organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Taggar S., 2002, *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model*, Academy of Management Journal, no. 45 (2).
- Tellis G.J., Prabhu J.C., Chandy R.K., 2009, *Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture*, Journal of Marketing, no. 73 (1).
- Thomson P., Warhurst Ch., Callaghan G., 2001, *Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services*, Journal of Management Studies, no. 38 (1).
- Wiklund J., Shepherd D., 2003, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, Strategic Management Journal, no. 24 (13).
- Wojtczuk-Turek A., 2016, *Innovation workers jako kreatorzy wartości w firmach sektora KIBS w kontekście pracy opartej na wiedzy o wysokim stopniu intensywności*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 148.
- Wójcik-Karpacz A., 2012, *Problem identyfikacji zjawisk bezpośrednio nieobserwowanych w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A.
- Wójcik-Karpacz A., 2016, *The researchers' proposal: What is the entrepreneurial orientation?*, Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time, Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference, Romania.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.