

Agnieszka Wojtczuk-Turek

Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zachowania innowacyjne w pracy — badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego

Wstęp

Wzrost zainteresowania zachowaniami innowacyjnymi pracowników stanowi konsekwencję poszukiwania czynników budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o kapitał ludzki. Traktowanie jednostki w kategoriach kapitału implikuje konieczność zwrócenia uwagi na samopomnażającą się wartość wynikającą z istnienia elementów, które konstytuują ten kapitał (np. kompetencje pracowników).

Szczególny potencjał generacyjny kapitału ludzkiego tkwi w możliwości tworzenia wiedzy, która jest źródłem innowacyjności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że innowacje tylko częściowo uwarunkowane są technologicznym *know-how* i działalnością B+R; w większości przypadków ich źródłem są doświadczenie, wiedza, zwłaszcza menedżerska oraz ogólny poziom wykształcenia¹. Kompetencje pracowników są bezpośrednio związane nie tylko z inicjowaniem procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie, lecz także ich efektywnym realizowaniem na wszystkich jego etapach. Jednak mówienie o innowacyjnych zachowaniach w miejscu pracy jedynie w odniesieniu do działów B+R jest niewystarczające wobec konieczności proaktywnego (a nie reaktywnego) działania większości pracowników tych przedsiębiorstw, które chcą skutecznie konkurować na rynku.

Z punktu widzenia podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstwa kierownictwo firm z jednej strony zainteresowane jest tymi kompetencjami pracowników, które są postawą ich innowacyjnych zachowań, z drugiej zaś — czynnikami, które determinują przejawianie twórczych form aktywności w miejscu pracy. Wskazuje się, że duże zna-

¹ E. Malicka, *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, [w:] E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

czenie w kreowaniu innowacyjności organizacji ma m.in. kultura organizacyjna oraz praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi². Oczywiście wyjaśnianie natury i źródeł zachowań innowacyjnych nie może opierać się wyłącznie o diagnozę determinant organizacyjnych. Ważne są także czynniki podmiotowe, np. wiedza, zdolności, cechy osobowości, motywacja, które z jednej strony stanowią predyktory zachowań twórczych, z drugiej warunkują ich efektywne realizowanie. To właśnie badanie zachowań innowacyjnych w organizacji, a nie np. samych postaw³ wobec innowacyjności pozwala na wiarygodne prognozowanie ich wystąpienia. Natomiast znajomość warunkowań aktywności twórczej może być podstawą projektowania i wdrażania przez kierownictwo adekwatnych sposobów jej stymulowania i kształtowania.

1. Zachowania innowacyjne pracowników — synergia organizacyjnego kapitału innowacyjnego i ludzkiego

Kategoria „innowacyjnego zachowania”⁴ stanowi wielowymiarowy konstrukt odnoszący się do indywidualnej charakterystyki — cech, zachowań, wytworów. Nawiązuje w swej genezie do kreatywności⁵, którą, chociaż w dużym uproszczeniu, można sprowadzić do pozakontekstowych⁶ właściwości psychologicznego funkcjonowania jednostki, warunkujących powstawanie rzeczy nowych i oryginalnych. W literaturze przedmiotu akcentuje się związek innowacyjności przedsiębiorstwa z kreatywnością

² L. De Leede, J.K. Looise, *Innovation and HRM: Towards an integrated framework*, „Creativity and Innovation Management” 14 (2)/2005, s. 108–117; *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

³ I chociaż postawy wymieniane są jako ważne predyktory zachowań, to jednak badania dowodzą, że w praktyce związek pomiędzy określoną postawą a zachowaniem jest niewielki (średni współczynnik korelacji wynosi $r=0,3$), patrz: S.J. Kraus, *Attitudes and the prediction of behavior: a meta-analysis of the empirical literature*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 21/1995.

⁴ F. Yuan, R. W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, „Academy of Management Journal” 53 (2)/2010, s. 323–342; R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2 (3)/2001, s. 284–296; S.G. Scott, R.A. Bruce, *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, „Academy of Management Journal” 37 (3)/1994, s. 580–607.

⁵ Kreatywność traktowana jest często jako synonim pojęcia twórczość, co implikuje ujmowanie jej jako zdolności czy procesu psychicznego, którego efektem jest powstawanie nowego, oryginalnego wytworu (np. artystycznego, technicznego, czy niematerialnego, np. koncepcja naukowa), jednak psychologiczna analiza zakresu pojęcia kreatywność wykracza poza to, co stanowi stricte wytwór procesu twórczego i opisywana jest z perspektywy podmiotowej jako cecha indywidualna, patrz: E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2001. W tym ujęciu stanowi wyraz potencjalności, na który składają się m.in. zdolności czy cechy osobowości, które wyznaczają specyficzny styl funkcjonowania jednostki, patrz: M. Karwowski, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2009.

⁶ W odróżnieniu od twórczości traktowanej jako transkontekstowe działania w danej dziedzinie czy innowacyjności jako kontekstowego działania w określonym środowisku organizacji, patrz: M. Stasiakiewicz, *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.

jego pracowników⁷. Innowacyjne zachowanie definiowane jest jako wszelkie działania jednostki, które ukierunkowane są na tworzenie, prezentowanie oraz skuteczne wprowadzanie/stosowanie „nowości” na każdym poziomie organizacji⁸. Chodzi tu o rozwijanie pomysłów dotyczących zarówno nowych produktów, technologii, jak i procedur administracyjnych, które służą poprawie relacji w pracy i znacząco podnoszą ich efektywność. Przykłady takich zachowań to: poszukiwanie nowych technologii, proponowanie nowych sposobów osiągania celów, stosowanie nowych metod pracy⁹.

W innych definicjach podkreśla się procesualność tego typu zachowań (w rozumieniu wyodrębniania pewnych etapów w ich przebiegu) oraz to, że mieszczą w sobie nie tylko aktywność związaną stricte z kreowaniem idei, lecz także podejmowaniem działań służących jej promowaniu. W tym ujęciu innowacyjne zachowanie stanowi wieloetapowy proces, w ramach którego jednostka rozpoznaje problem, a następnie generuje nowe (nowatorskie/oryginalne lub zaadoptowane) pomysły i rozwiązania, dokonuje ich promowania oraz buduje wsparcie dla ich realizacji, a następnie opracowuje właściwy prototyp lub model ich wykorzystania z korzyścią dla organizacji¹⁰. Zasadne jest zatem wyodrębnianie dwóch wymiarów zachowania innowacyjnego, nawiązujących do etapów procesu twórczego: *rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności* oraz *generowanie pomysłów i ich wdrażanie*¹¹.

Ponadto, mówiąc o zachowaniu innowacyjnym, zakłada się nie tylko fakt generowania rzeczy zupełnie nowych (innowacje kreatywne), lecz także adaptację pomysłów już istniejących (imitacje, rozwiązania opatentowane), które są jednak nowe w skali danej organizacji. Kluczowym wyróżnikiem tego typu zachowań jest natomiast wdrażanie pomysłów (które nie musi występować w przypadku zachowań kreatywnych). Nie zmienia to jednak faktu, że implementacja pomysłów także będzie miała twórczy charakter, gdyż proces ten wiąże się często z koniecznością rozwiązywania różnego typu problemów o charakterze organizacyjnym, technologicznym, społecznym itp. Ponadto cechą zachowań innowacyjnych jest nie tylko zamierzone wprowadzanie pomysłów, lecz także zabezpieczanie środków na ich realizację, co poszerza zakres form aktywności, jakie powinny być podjęte.

W świetle powyższej charakterystyki innowacyjnych zachowań można stwierdzić, że kompetencje potrzebne do podejmowania i sprawnego realizowania tego typu zachowań wykraczają poza te, które wiąże się zazwyczaj z indywidualną innowacyjnością, np. myślenie twórcze czy, szerzej, kreatywność lub kompetencja innowacyjna. Szczególnie ta ostatnia pozwala na adekwatne i operacyjne opisywanie cech i zdolności niezbędnych do realizowania zachowań innowacyjnych oraz form aktywności, które wyznaczają ich treść.

⁷ Patrz: M. Alves, J. Marques, I. Saur, P. Marques, *Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation*, „Creativity and Innovation Management”, 16 (1)/2007, s. 27–34.

⁸ R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*, s. 285.

⁹ F. Yuan, R.W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace...*

¹⁰ Tamże; A. Carmeli, R. Meitar, J. Weisberg, *Self-leadership and innovative behavior at work*, „International Journal of Manpower” 27 (1)/2006, s. 78; S.G. Scott, R.A. Bruce, *Determinants of innovative behavior...*

¹¹ Propozycja wyodrębnienia tego typu wymiarów powstała na bazie przeprowadzonej przez autorkę analizy czynnikowej narzędzia do badania innowacyjnego zachowania w opracowaniu R.F. Kleysena i Ch.T. Streeta, patrz: R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*

W świetle jednej z prób konceptualizacji konstruktu „kompetencja innowacyjności” (nawiązującej do modelu rozumienia kompetencji KSA — *wiedza, umiejętności, postawy*) wskazuje się, że stanowi ona hybrydę wiedzy (ukrytej i jawnej dotyczącej specjalistycznych technicznych i technologicznych zagadnień organizacyjnych), umiejętności (uczenia się, analizowania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, podejmowania ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za własne propozycje i projekty), postawy (zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie do wysiłku innowacyjnego)¹². Zachowanie innowacyjne także traktowane jest jako konstrukt, na który składa się co najmniej kilka wymiarów.

Analizy różnych rodzajów aktywności o charakterze twórczym, przeprowadzone przez R.F. Kleysena i Ch.T. Streeta¹³ pozwoliły na wyodrębnienie 17 typów zachowań, które tworzą pięć ogólnych wymiarów. Należą do nich:

- **poszukiwanie możliwości** (ang. *opportunity exploration*) — traktowane jako szukanie i rozpoznawanie możliwości innowacji, a także gromadzenie informacji na temat tych szans;
- **generatywność**¹⁴ (ang. *generativity*) — odnosi się do działań, które służą dobru innych i przynoszą rozwój oraz korzystne zmiany w organizacji (dla pracowników, a także w zakresie produktów, usług, procesów);
- **dociekanie i ewaluacja formatywna** (ang. *formative investigation*) — dotyczy analizy i popierania pomysłów, rozwiązań, opinii. Charakterystyczne aktywności to: opracowywanie pomysłów i rozwiązań, ich testowanie oraz ewaluacja;
- **propagowanie** (ang. *championing*) — odnosi się do zachowań takich, jak krzewienie i propagowanie, które są niezbędne przy urzeczywistnianiu potencjalnych idei i rozwiązań (mobilizowanie zasobów, wpływ społeczny, negocjowanie);
- **zastosowanie** (ang. *application*), które obejmuje wdrażanie rozwiązań, ich modyfikowanie, aż po rutynowe stosowanie (przyjęcie w organizacji jako pewien standard), w związku z czym innowacja zaczyna tracić status „nowości” stając się „exinnowacją”.

Opisane rodzaje aktywności składające się na zachowanie innowacyjne wymagają od pracownika dysponowania szeregiem kompetencji profesjonalnych i osobistych oraz odpowiednich warunków organizacyjnych dla ich realizacji. Należy jednak podkreślić, że każde zachowanie pracownika (w tym także innowacyjne) jest przejawianiem w określonym kontekście i warunkach organizacyjnych (np. styl zarządzania, systemy motywacyjne), które mogą stymulować ekspresję określonych reakcji lub je hamować. Dlatego budowanie modelu wyjaśniania innowacyjnych zachowań musi mieć charak-

¹² M. Chrupała-Pniak, M. Sulikowska-Formowicz, *Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne*, „Chowanna” 2 (35)/2010.

¹³ Na początku autorzy na podstawie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu zidentyfikowali 289 rodzajów aktywności powiązanych z kreatywnością i innowacyjnością. Poprzez eliminację synonimów i tych rodzajów działań, które się pokrywają ich liczba została skondensowana do 24 grup. W rezultacie uzyskano 17 rodzajów zachowań, które tworzą pięć czynników, patrz: R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*, 285–287.

¹⁴ Pojęcie nawiązuje do stadialnej koncepcji psychospołecznego rozwoju Eriksona, w myśl której generatywność (stanowiąca drugi biegun stagnacji) oznacza troskę o dobro przyszłych pokoleń, los społeczeństwa i świata.

ter interakcyjny i uwzględniać istniejące w organizacji systemy, które wywierają na nie wpływ. Jednym z ważnych aspektów tego zagadnienia jest poznanie organizacyjnych czynników zaangażowania innowacyjnego.

2. Organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego w świetle wiedzy dotyczącej psychologicznych mechanizmów aktywizacji i realizacji zachowań innowacyjnych

Z punktu widzenia stymulowania zachowań innowacyjnych u pracowników, niezmienne istotna jest znajomość specyfiki czynników, które motywują do podejmowania i realizowania zachowań o charakterze twórczym. System motywacyjny ma podstawowe znaczenie we wzbudzaniu określonego typu zachowań i postaw; spełnia swoją funkcję, gdy zawiera różnorodne narzędzia, jest elastyczny i uwzględnia ocenę działań nie tylko korzystnych¹⁵. Jak podkreśla E. Tracz, aby motywowanie wspierało w organizacji rozwój innowacyjności, powinno być z jednej strony oparte na wysokich kompetencjach (szczególnie kierowniczych), z drugiej zaś — na elastycznych rozwiązaniach systemowych¹⁶. Proces ten rozpoczyna się już na etapie kontraktu psychologicznego, (w ramach którego ustala się zasady współpracy i określa wzajemne oczekiwania), poprzez formułowanie celów i zadań (ukierunkowujących na innowacyjność), aż po ocenianie pracowników (oparte na identyfikacji mocnych i słabych stron pracownika oraz jego osiągnięć)¹⁷.

Problematyka innowacyjności pracowników wykracza jednak poza kwestie stricte związane z motywowaniem. Analiza literatury przedmiotu dotyczącej czynników motywujących do podejmowania zachowań innowacyjnych skłania do zaakcentowania roli zaangażowania organizacyjnego. Okazuje się bowiem, że pracownicy są motywowani do angażowania się w aktywność o charakterze innowacyjnym, gdy silnie identyfikują się ze swoją organizacją. W świetle badań empirycznych¹⁸ stwierdzono związek pomiędzy innowacyjnym zachowaniem a zaangażowaniem afektywnym, zaś negatywny — z zaangażowaniem „trwania”¹⁹.

¹⁵ M.W. Kopertyńska, *Oddziaływani elementami procesu kadrowego na innowacyjne postawy pracowników*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 229.

¹⁶ E. Tracz, *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu...*

¹⁷ Tamże.

¹⁸ M. H. Jafri, *Organizational commitment and employee's innovative behavior*, "Journal of Management Research" 10 (1)/2010.

¹⁹ Autor badania powołuje się na model zaangażowania Meyera i Allen, którzy wyodrębnili: komponent *afektywny* (emocjonalne przywiązanie), *normatywny* („obowiązek”, zobowiązanie do pozostania w organizacji), *trwania* (szacowanie kosztów wynikających z odejścia z organizacji). A zatem u podstaw zaangażowania pracownika leżą: emocjonalne przywiązanie, normatywny konformizm oraz racjonalny wybór,

Potwierdzeniem zasadności poszukiwania związków pomiędzy zachowaniami innowacyjnymi a zaangażowaniem są wskazywane przez badaczy podobieństwa w zakresie specyficznych cech aktywności pracowników wykazujących zaangażowanie organizacyjne oraz zachowania „innowacyjne”, do których należą: uczenie się, podejmowanie wyzwań w celu zmiany status quo, wykazywanie ciekawości i testowanie nowych strategii działania²⁰. Wszystkie te formy aktywności mają charakter proaktywny i wiążą się z podejmowaniem inicjatywy.

Podkreśla się, że inicjatywa i zaangażowanie są niezbędne do pojawienia się innowacji²¹. Rozpoznanie szans wdrożenia innowacji uzależnione jest bardziej od indywidualnej inicjatywy i zdolności, aniżeli od rutynowych praktyk i procesów mających miejsce w firmie. To sugeruje, że ciekawość inicjatora, jego wrażliwość, umiejętność obserwacji, ukierunkowania uwagi determinuje to, czy działanie zostanie podjęte. Wskazuje się także, że „niedostatki” w rozwoju pomysłu są często czynnikiem wyjaśniającym porażkę²². W procesie innowacyjnym istotne jest zarówno inicjowanie aktywności, jak i jej utrzymywanie na optymalnym poziomie.

Inicjatywa łączy się zarówno z proaktywnością, jak i otwartością na doświadczenie, które to cechy nota bene charakteryzują osoby o wysokim potencjale twórczym. Wyrazem proaktywnej osobowości jest tendencja do „tworzenia” oraz wpływania na środowisko pracy. Dlatego ważne jest, aby osoby przejawiające zachowania innowacyjne mogły realizować swoje pomysły, co wzmocni ich mechanizm motywacyjny. Natomiast łączącą się z inicjatywą otwartość na doświadczenia opisuje tendencję jednostki do poszukiwania i pozytywnego wartościowania wydarzeń życiowych, tolerancję wobec nowości i ciekawość poznawczą, co w naturalny sposób przyczynia się do angażowania się w różne typy zadań. Ważne jest jednak to, że aktywność jest tu celem samym w sobie. Ciekawość, potrzeba eksploracji otoczenia i zmian jest cechą osób twórczych. I rzeczywiście w literaturze przedmiotu zaangażowanie łączy się z innowacyjnością i sugeruje, że tacy pracownicy nie pracują po prostu więcej, lecz w sposób zróżnicowany — często inicjując zmiany²³. Ważną cechą zachowania innowacyjnego jest bowiem to, że stanowi ono z jednej strony wyraz „odruchowego” podejścia jednostki (np. dostrzeganie nowych możliwości czy zastosowań, spontaniczne testowanie różnych sposobów działania podczas rozwiązywania problemów), z drugiej zaś — wyraża intencjonalne (świadome) działanie jako reakcję na nowe idee (często jako wyraz chęci podjęcia wyzwania)²⁴. Realizacja pomysłów własnych lub zaadoptowanych wiąże się z działaniem zamierzonym. Ten ostatni aspekt ma natomiast związek z orientacją na cele, nastawieniem na wyniki, oczekiwaniem pozytywnych rezultatów oraz antycypowaniem wzrostu efektywności własnej jako efektu realizacji nowych pomysłów. A zatem ocze-

patrz: J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1/1991.

²⁰ F. Wagner, *No commitment? No R&D Success*, „R&D Innovator” 2 (7)/1993.

²¹ K. Talke, S. Salomo, N. Mensel, *A competence-based model of initiatives for innovations*, „Creativity and Innovation Management” 15 (4)/2006.

²² Tamże.

²³ J.M. Crant, *Proactive behavior in organizations*, „Journal of Management” 23 (3)/2000.

²⁴ F. Yuan, R.W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace....*

kiwanie pozytywnych efektów działań wynikających z zachowań innowacyjnych (np. wzrost wydajności) znacząco wpływa na innowacyjność. Natomiast spodziewane rezultaty w zakresie wyników są pozytywne, gdy pracownicy uważają, że ich zachowanie twórcze przyniesie poprawę skuteczności w obrębie pełnionej funkcji zawodowej, wyrażonej zwiększoną zdolnością osiągania celów, produktywnością czy zmniejszeniem liczby popełnianych błędów²⁵.

Ponadto zaangażowanie innowacyjne będzie miało związek z tzw. przekonaniem o własnej skuteczności, które stanowi podstawę prognozowania pozytywnych lub negatywnych rezultatów podjętego działania w oparciu o subiektywne odczucie stopnia trudności w konkretnej sytuacji²⁶. Ocena własnych możliwości realizacji pomysłów dokonuje się oczywiście nie tylko na bazie wartościowania przez pracownika własnych kompetencji, w rozumieniu posiadanej wiedzy, umiejętności czy postaw, lecz także w kontekście posiadanych uprawnień w zakresie decydowania o tym, czy pomysł zostanie wybrany do realizacji i który to będzie, jakimi metodami czy z jakim dostępem do środków. Ponadto ważne są kwestie związane z szacowaniem ryzyka, wynikającego z wdrażania przedsięwzięć innowacyjnych.

A zatem znaczenie kontekstu organizacyjnego, w ramach którego będzie realizowane zachowanie innowacyjne, wydaje się istotne. Potwierdzają to badania dotyczące uwarunkowań zachowań innowacyjnych, w świetle których można stwierdzić, że ważnym czynnikiem o charakterze predyktora jest jeden z wymiarów proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, który dotyczy „orientacji rynkowej i realizacji pomysłów innowacyjnych”²⁷. Jeśli w przedsiębiorstwie panuje klimat sprzyjający wdrażaniu nowych rozwiązań i faktyczne wsparcie organizacyjno-finansowe, wówczas występuje w nim więcej przejawów zachowań innowacyjnych. A zatem podejmowanie inicjatywy wymaga istnienia warunków do jej realizacji. Natomiast w przypadku, gdy mamy do czynienia z kolejnym etapem procesu twórczego — generowaniem pomysłów i ich wdrażaniem, duże znaczenie ma ten wymiar kultury organizacyjnej, który odnosi się do „pozytywnej wymiany interpersonalnej i wsparcia kadry zarządzającej”. Wymiar ten dotyczy partycypacyjnego udziału pracowników, otrzymywania nagród za zgłaszanie i realizowanie pomysłów, promowania współpracy i dzielenia się wiedzą oraz otwartego stylu komunikowania się. Przejawianiu przez pracowników zachowań innowacyjnych sprzyjają te aspekty kultury organizacyjnej, które wiążą się z możliwością zgłaszania i realizowania pomysłów, co prawdopodobnie jest wyrazem respektowania w przedsiębiorstwie wartości, jaką jest innowacyjność.

Na aspekty społeczne wskazują Bruce i Scott²⁸, pisząc o determinantach zachowania innowacyjnego. Akcentują zarówno rolę lidera, jak i pracy zespołowej. Szczególne znaczenie w wyzwalaniu zachowań twórczych ma wspierająca postawa lidera, która jednak nie sprowadza się jedynie do akceptacji pomysłu, ale faktycznej pomocy w jego wdrażaniu.

²⁵ Tamże.

²⁶ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2006.

²⁷ Inne wymiary patrz: A. Wojtczuk-Turek, *Potencjał kompetencyjny pracowników jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw*, niepublikowany raport z badań, Warszawa 2010.

²⁸ S.G. Scott, R.A. Bruce, *Determinants of innovative behavior...*

O znaczeniu kontekstu społecznego jako ważnego czynnika zaangażowania w wysiłek innowacyjny może również świadczyć konieczność budowania wsparcia dla realizacji pomysłów, co wymaga zarówno kreowania odpowiedniego wizerunku przez autora pomysłu, jak i podejmowania działań perswazyjnych, aby zjednywać sobie aprobatę innych osób. Tego typu działania „polityczne”, zakładające budowanie kapitału społecznego i kapitału relacji na rzecz innowacyjnych przedsięwzięć (szczególnie na etapie wdrażania), wymagają dysponowania kompetencjami społeczno-psychologicznymi (asertywność) oraz przywódczymi (zarządzanie zmianą) — stwierdzono to w przeprowadzonych badaniach²⁹.

Reasumując, należy stwierdzić, że u podstaw determinant zaangażowania innowacyjnego leżą zarówno czynniki podmiotowe, jak i organizacyjne. Wśród tych pierwszych należy wskazać motywację jako podstawowy mechanizm wzbudzania i utrzymywania wysiłku ukierunkowanego na realizację celów innowacyjnych. Zdaniem T. Amabile sprzyjający kretywności wpływ motywacji wynika z tego, że jednostki „motywowane wewnątrznie” wykazują podczas realizacji zadań zawodowych większe zaangażowanie w działania o charakterze eksplorowania, co stwarza szansę na bardziej nowatorskie i elastyczne podejście³⁰.

Ponadto za determinanty o charakterze podmiotowym zachowań innowacyjnych należy uznać, obok kompetencji profesjonalnych (np. wiedza z danej dziedziny, umiejętność rozwiązywania problemów), kompetencje osobiste, w szczególności kreatywność, inicjatywę, zarządzanie sobą. Ich duże znaczenie dla podejmowania i realizowania procesów innowacyjnych związane jest z tym, że: 1) **kreatywność** stanowi warunek pojawiania się pomysłów nowych, oryginalnych, wartościowych; 2) **inicjatywa** wraz z dyspozycjami motywacyjnymi jest istotna z punktu widzenia podejmowania i angażowania się w proces innowacyjny; 3) **zarządzanie sobą** spełnia funkcję utrzymywania i regulowania aktywności ukierunkowanej na realizację celu.

Po stronie czynników organizacyjnych należy wskazać m.in. kulturę organizacyjną, systemy zarządzania, motywowania pracowników, które tworzą przestrzeń do ekspresji zachowań innowacyjnych.

Zachowanie innowacyjne a organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego — wyniki badań

2.1. Cele, problemy i hipotezy badawcze

Przedmiotem przeprowadzonych badań było określenie wybranych determinant zachowań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym — czynników zaangażowania innowacyjnego³¹. Jak dotąd badania nad innowacyjnością dotyczyły zazwyczaj określania poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz wskazywania na główne czyn-

²⁹ A. Wojtczuk-Turek, *Potencjał kompetencyjny pracowników...*

³⁰ T. Amabile, *Stimulate creativity by fueling passion*, [w:] *The Blackwell Handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, 2004.

³¹ Przeprowadzone badania uwzględniały także inne zmienne o charakterze organizacyjnym: bariery innowacyjności przedsiębiorstwa, kulturę proinnowacyjną oraz kompetencje pracowników. Jednak ze względu na ograniczoną objętość publikacji, nie będą one przedmiotem prezentacji w niniejszym artykule.

niki konkurencyjności³² o charakterze finansowym, czy też strukturalno-organizacyjnym bez uwzględniania znaczenia aspektów społecznych. Dopiero od niedawna zaczyna dostrzegać się znaczenie czynników społecznych³³ jako determinant działalności innowacyjnej. Badania S. Borkowskiej ukazują ogromne znacznie wysokiego poziomu zarządzania zasobami ludzkimi dla stopnia zaangażowania pracowników i ich otwartości na innowacje³⁴.

Problem podjęty w niniejszych badaniach dotyczył określenia związku pomiędzy zachowaniem innowacyjnym pracowników a organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego. Na podstawie teoretycznej eksploracji zagadnienia, sformułowano hipotezę badawczą **H1**, zakładającą istnienie związku pomiędzy zachowaniem innowacyjnym pracownika a organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego. Można przypuszczać, że szczególne znaczenie w wyzwaniu aktywności pracownika o charakterze twórczym odgrywają te czynniki, które dotyczą doskonalenia własnych kompetencji, możliwości zgłaszania i realizowania pomysłów oraz nieskrępowanego działania.

2.2. Badane zmienne — operacjonalizacja i narzędzia pomiaru

W przeprowadzonym badaniu uwzględniono następujące zmienne:

Zmienna zależna:

Zachowanie innowacyjne — zmienna ta była mierzona Kwestionariuszem Innowacyjnego Zachowania autorstwa Kleysena i Streeta³⁵. Narzędzie przeznaczone jest do diagnozy zachowań organizacyjnych, które mają twórczy charakter. W procesie adaptacji kulturowej, jaką przeprowadzono na potrzeby realizacji badań, kwestionariusz przetłumaczono na język polski, a także dokonano analiz statystycznych celem wtórnej weryfikacji rzetelności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,933. Przeprowadzono także eksploracyjną analizę czynnikową ($KMO=0,91$; $\chi^2 = 1004,319$; $df=91$ $p<0,001$) metodą analizy głównych składowych z rotacją Varimax (z normalizacją Kaisera), na podstawie której wyodrębniono dwa czynniki: *rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności* (czynnik 2), oraz *generowania pomysłów i ich wdrażania* (czynnik 1).

Zmienna niezależna:

Organizacyjne czynniki zaangażowania innowacyjnego — to zestaw „motywatorów”, które mogą wiązać się z przejawianiem w miejscu pracy zachowań o charakte-

³² M. Starczewska-Kszyszczoszek, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce „Kamerton innowacyjności 2008”*, Warszawa 2008.

³³ *Společné determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Raport przygotowany przez Pentor Research International na zlecenie PARP, Zespół autorski: B. Mazurek-Kucharska, A. Block, A. Wojtczuk-Turek, Warszawa 2008.

³⁴ S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu...*

³⁵ R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a multi-dimensional...*

rze twórczym. Ich treściowa charakterystyka obejmuje: 1) relacje z przełożonym (jego postawy, możliwości konsultowania z nim pomysłów, ścisłego nadzoru), 2) stosowanie wzmocnień pozytywnych (nagrody finansowe lub pozafinansowe) i negatywnych (kary, których pracownik chce uniknąć), 3) organizacyjne (związane z kulturą firmy) uwarunkowania funkcjonowania pracownika i charakter pracy (możliwość swobodnego działania, dostęp do zasobów, etyczność zachowań, jasność celu działania), 4) działania związane z doskonaleniem zawodowym i uczeniem się organizacyjnym (rozwijanie kompetencji i zainteresowań), 5) sferą realizacji zadań zawodowych (wykonywania zadań różnorodnych, ciekawych, stanowiących wyzwanie). Ich pomiar dokonywany był przy pomocy Kwestionariusza Diagnozy Organizacyjnych Czynn timer Zaangażowania Innowacyjnego. W ramach określania właściwości psychometrycznych narzędzia przeprowadzono analizę jego rzetelności (metodą zgodności wewnętrznej), uzyskując wskaźnik α Cronbacha=0,81.

W postępowaniu badawczym uwzględniono również zmienne niezależne uboczne, istotne dla analizowanych zmiennych zależnych, do których należą: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, stanowisko, wielkość przedsiębiorstwa, branża.

2.3. Osoby badane

Badaniami objęto 186 pracowników, pochodzących ze zróżnicowanych pod względem wielkości i branży przedsiębiorstw. Większość pracowników, biorących udział w badaniach to reprezentanci dużych firm z branży: *pośrednictwo finansowe i bankowość* oraz *handel hurtowy i detaliczny*, czyli sektor usługowy. Wśród badanych dominują pracownicy w przedziale wieku 26–30 lat (69%) z wyższym wykształceniem (89%), zajmujący niekierownicze stanowiska (71%), w większości o stażu pracy powyżej 5 lat (61%). Rozkład badanych pod względem płci jest prawie proporcjonalny (51% — mężczyźni, 49% — kobiety).

2.4. Zachowanie innowacyjne a organizacyjne czynn timer zaangażowania innowacyjnego. Analiza wyników badań

W celu weryfikacji hipotezy mówiącej o związku zachowania innowacyjnego z organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na analizie korelacji *r-Pearsona*. Frekwencje wyborów dla poszczególnych czynników zaangażowania prezentuje wykres nr 1, zaś w tabeli nr 1 umieszczono istotne statystycznie korelacje dla wymiarów zachowania innowacyjnego i poszczególnych czynników zaangażowania innowacyjnego.



Wykres 1. Czynniki zaangażowania innowacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wskazywanymi czynnikami, które sprzyjają wysokiemu poziomowi innowacyjności w pracy wśród badanych znalazły się: wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów (89%), dobre relacje z szefem (72%), oraz przyjazna atmosfera w pracy (81%). Respondenci akcentują zatem społeczny kontekst środowiska zawodowego jako pola ujawniania własnych zachowań twórczych. Aspekt

ten podkreślany jest także w badaniach S. Borkowskiej jako bariera wzrostu innowacyjności; pracownicy innowacyjnych firm, których cechuje wysoki stopień otwartości na innowacje wskazują na niedostateczny poziom wsparcia ze strony kierownictwa³⁶. W cytowanych badaniach czynnikami wzrostu zaangażowania są: docenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników, wzrost możliwości szkolenia i rozwoju oraz wyznaczanie ambitnych celów, a w dalszej kolejności: usprawnianie przepływu informacji, zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji, wsparcie zaangażowania ze strony bezpośredniego przełożonego, uświadamianie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy.

W niniejszych badaniach silnym motywatorem do podejmowania zachowań innowacyjnych okazała się również nagroda finansowa (np. premia — 78%) oraz możliwość doskonalenia kompetencji zawodowych (71%). Oczywiście same wartości procentowe obrazujące frekwencje dla poszczególnych czynników zaangażowania organizacyjnego nie wskazują na faktycznie istniejące związki (potwierdzone analizą korelacji) tych czynników z zachowaniami innowacyjnymi. Dlatego w celu weryfikacji tej zależności przeprowadzono analizę korelacji, która ukazała istotne statystycznie związki czynników zaangażowania innowacyjnego zarówno z „Generowaniem pomysłów i ich wdrażaniem”, jak i „Rozpoznawaniem problemów i inicjowaniem aktywności”.

„Generowanie pomysłów i ich wdrażanie” łączy się istotnie z: możliwością awansu, nieskrępowanego działania, samodzielnością i niezależnością w realizacji zadań, a także możliwością zgłaszania pomysłów. „Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności” wiąże się z możliwością zgłaszania i realizowania pomysłów, ale także uczestnictwem w pracy zespołowej oraz możliwością podejmowania ryzyka. Zestawienie współczynników korelacji dla wszystkich czynników zaangażowania prezentuje tabela 1.

Wskazanie awansu jako ważnego czynnika zaangażowania innowacyjnego, który jest powiązany z zachowaniem innowacyjnym ukazuje, że pracownicy podejmujący inicjatywę zgłaszania pomysłów i ich realizacji oczekują za swoją aktywność wymiernych nagród. Rezultat ten może wydawać się kontrowersyjny w świetle wiedzy o znaczeniu dla podejmowania działań twórczych motywacji wewnętrznej (a nie nagród „zewnętrznych”), która stanowi mechanizm „samozasilający się”.

Podkreślane znaczenie awansu można jednak wytłumaczyć odnosząc się do dwóch aspektów: podmiotowego oraz organizacyjnego. W przypadku tego pierwszego — awans może wyrażać zaspokojenie potrzeby samorealizacji pracownika (awans jako wyraz uznania ze strony kierownictwa firmy oraz „dowód” odniesionego sukcesu za efektywne wdrożenie pomysłu). Odnosząc się natomiast do kontekstu organizacyjnego — awans można traktować jako sposób na łatwiejszy dostęp do zasobów, poszerzenie autonomii pracownika, a także jego wpływu w zakresie podejmowania decyzji, które mogą w przyszłości ułatwiać wdrażanie kolejnych pomysłów i gwarantować możliwość nieskrępowanego działania oraz zgłaszania i realizowania własnych pomysłów — są to wyróżniane przez respondentów czynniki zaangażowania innowacyjnego.

Akcentowany przez badanych aspekt społeczny jako determinanta zaangażowania innowacyjnego może budzić wątpliwości w kontekście doniesień o wysokim stopniu indywidualizmu i nonkonformizmu osób twórczych. Należy jednak pamiętać, że waż-

³⁶ S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu...*, s. 92.

ną rolę zarówno w realizacji dużych projektów innowacyjnych (B+R), jak i mniejszych inicjatyw kreatywnych, odgrywa współpraca z innymi (dzielenie się wiedzą ekspercką, wsparcie w realizacji pomysłu). Ponadto praca w gronie ekspertów, umożliwiającą transfer wiedzy, tworzy podatny grunt dla uczenia się organizacyjnego (a tym samym doskonalenia kompetencji związanych z zachowaniami innowacyjnymi) oraz zwiększa prawdopodobieństwo skutecznego rozwiązywania problemów, wiążących się z wdrażaniem pomysłów.

Tabela 1. Korelacje *r-Pearsona* dla wymiarów zachowania innowacyjnego i wybranych czynników zaangażowania innowacyjnego

Czynniki zaangażowania innowacyjnego	Wymiary zachowania innowacyjnego	
	Czynnik 1. Generowanie pomysłów i ich wdrażanie	Czynnik 2. Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności
Możliwość awansu	,300**	,071
Nagroda niematerialna (np pochwała ze strony szefa)	,182*	–, 039
Możliwość nieskrępowanego działania, samodzielność i niezależność w realizacji zadań	,206*	,033
Możliwość realizacji różnorodnych, ciekawych projektów oraz zadań, które stanowią wyzwanie	,194*	,199*
Możliwość zgłaszania i realizowania własnych pomysłów	,224*	,227*
Uczestnictwo w pracy zespołowej	,020	,244**
Praca w gronie ekspertów	,131	,188*
Możliwość podejmowania ryzyka	,110	,293**
Możliwość rozwijania własnych zainteresowań	,076	,214*

* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05; ** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01

Źródło: opracowanie własne

Za kontrowersyjne można uznać stwierdzony w badaniu pozytywny związek zachowania innowacyjnego z możliwością podejmowania ryzyka. W świetle niektórych badań podkreśla się bowiem, że czynnik ten stanowi raczej inhibitor innowacyjności, a antycypowanie niekorzystnych efektów podejmowania ryzyka uznaje się za negatywnie skorelowany z zachowaniem innowacyjnym³⁷. Jednak, jak podkreśla T. Amabile³⁸, praca jednostek jest bardziej twórcza, jeśli są one zorientowane na podejmowanie ryzyka i niezależność, jeśli przejawiają wysoką tolerancję na wieloznaczność oraz wewnętrzną motywację.

³⁷ F. Yuan, R.W. Woodman, *Innovative behavior in the workplace....*

³⁸ T. Amabile, *Stimulate creativity....*

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można dokonać pozytywnej weryfikacji hipotezy, mówiącej o związku zachowania innowacyjnego z czynnikami zaangażowania innowacyjnego w odniesieniu do: możliwości zgłaszania i realizowania pomysłów oraz nieskrępowanego działania. Ponadto uzyskane dane wykraczają poza zakres hipotezy, gdyż istotne znaczenie mają także: możliwość awansu, uczestnictwo w pracy zespołowej, praca w gronie ekspertów i możliwość podejmowania ryzyka.

Podsumowanie

Znajomość organizacyjnych czynników zaangażowania innowacyjnego, traktowanych jako jeden z predyktorów zachowań innowacyjnych, ma zasadnicze znaczenie dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Pozwala bowiem na stymulowanie tego typu zachowań m.in. w oparciu o konstruowanie adekwatnych systemów motywacyjnych dla pracowników podejmujących zachowania twórcze czy kreowanie warunków organizacyjnych dla realizacji innowacyjnych pomysłów.

Przeprowadzone badanie, które należy traktować jako próbę opisu wyizolowanego predyktora zachowań innowacyjnych (i które wymaga poszerzenia analizy o związki z innymi zmiennymi) upoważnia do wskazania pewnych rekomendacji dla praktyki ZKL. W świetle wniosków z przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że projektowanie działań, mających na celu budowanie zaangażowania innowacyjnego powinno uwzględniać:

- kreowanie zróżnicowanego środowiska pracy, zapewniając tym samym pracownikom możliwość realizacji różnorodnych zadań oraz takich, które stanowią wyzwanie, możliwość uczenia się i doskonalenia kompetencji zawodowych, a także rozwijania zainteresowań. Czynniki te odzwierciedlają potrzeby, które są charakterystyczne dla osób twórczych: osiągnięć, doświadczania nowej, zróżnicowanej stymulacji, ciekawości, samorealizacji, sukcesu, samoskuteczności i sprawowania kontroli, rozwijania potencjału kompetencyjnego zwiększającego efektywność oraz pogłębiania zainteresowań³⁹.
- wzmacnianie zarówno mechanizmu motywacji autonomicznej, jak i zadaniowej (opartej na nagrodzie). Stymulatorami zaangażowania, związanymi z autonomiczną dominantą motywacyjną, są zadania, projekty czy sytuacje w firmie, które: pozwalają zdobywać nowe informacje, stanowią wyzwanie, a tym samym mobilizują kompetencje, są okazją do doświadczania pozytywnych stanów emocjonalnych (np. ciekawość), dają poczucie skuteczności i sprawowania kontroli, są różnorodne, zmienne, wzbudzają konflikt poznawczy (rozbieżność, luka, dysonans). Dlatego działania kierownictwa powinny być zorientowane na: ukierunkowanie aktywności pracowników w stronę podejmowania działań mających znamiona twórczych (zgłaszanie pomysłów, otwartość poznawcza, poszukiwanie nowości, inicjowanie zmian, podejmowanie ryzyka); regulowanie ich aktywności (zgodnie z realizowanym ce-

³⁹ A. Wojtczuk-Turek, *Psychologiczne determinanty zaangażowania organizacyjnego talentów — implikacje dla teorii zarządzania*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, WSKiZ, Poznań 2009.

- lem), wspieranie i organizowanie działania (poprzez dostarczanie zasobów do wykonywania zadań).
- indywidualizację warunków realizacji zadań (w tym, dbałość o znaczną autonomię działania, zaś z drugiej strony promowanie pracy zespołowej — szczególnie w odniesieniu do realizacji projektów innowacyjnych),
 - wsparcie kadry kierowniczej dla pracowników, którzy podejmują inicjatywy związane ze zgłaszaniem pomysłów i chęcią ich wdrażania, a także stwarzanie organizacyjnych warunków do ich realizacji (dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych, np. wiedzy),
 - opracowywanie i wdrażanie mechanizmów motywacyjnych dla pracowników przejawiających zachowanie innowacyjne. Kształtowanie systemu motywacji, który umożliwi pozostawanie w przedsiębiorstwie pracowników o największym potencjale innowacyjnym (ścieżki karier z jasno określonymi kryteriami uzyskiwania awansu),
 - zwiększanie zdolności pracowników do wykonywania różnorodnych ról i zadań zawodowych (a przez to stwarzanie okazji do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności) poprzez stosowanie strategii elastyczności funkcjonalnej,
 - wdrażanie polityki zarządzania talentami. Podejmowanie działań zmierzających do identyfikowania pracowników, których zachowania wyróżniają się proaktywnością, innowacyjnością i skłonnością do podejmowania ryzyka,
 - dbałość o odpowiedni zasób kadrowy — zatrudnianie zarówno ekspertów, jak i dobór osób o szerokich, uniwersalnych kompetencjach i dużym potencjale twórczym, a także wyposażonych w tzw. kompetencje transferowalne, które pozwolą im na swobodne realizowanie różnych zadań i podejmowanie rozmaitych form aktywności, w tym także zachowań innowacyjnych.

Bibliografia

1. Alves, M., J. Marques, I. Saur, P. Marques, *Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation*, "Creativity and Innovation Management", 16 (1)/2007.
2. Amabile T., *Stimulate creativity by fueling passion*, [w:] *The Blackwell Handbook of principles of organizational behavior*, red. E.A. Locke, Blackwell Publishing, 2004.
3. Carmeli A., Meitar R., Weisberg J., *Self-leadership and innovative behavior at work*, „International Journal of Manpower” 27 (1)/2006.
4. Chrupała-Pniak M., Sulikowska-Formowicz M., *Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne*, „Chowanna” 2 (35)/2010.
5. Crant J.M., *Proactive behavior in organizations*, „Journal of Management” 23 (3)/2000.
6. De Leede L., Looise J. K., *Innovation and HRM: Towards an integrated framework*, "Creativity and Innovation Management" 14 (2)/2005.
7. Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2006.
8. Jafri M.H., *Organizational commitment and employee's innovative behavior*, "Journal of Management Research" 10 (1)/2010.
9. Karwowski M., *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2009.
10. Kleysen R.F., Street Ch.T., *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, "Journal of Intellectual Capital" 2 (3)/2001.

11. Kopertyńska M.W., *Oddziaływanie elementami procesu kadrowego na innowacyjne postawy pracowników*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
12. Kraus S.J., *Attitudes and the prediction of behavior: a meta-analysis of the empirical literature*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 21/1995.
13. Malicka E., *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, [w:] E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
14. Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1/1991.
15. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2001.
16. *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
17. Scott S.G., Bruce R.A., *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, "Academy of Management Journal" 37 (3)/1994.
18. *Společne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Raport przygotowany przez Pentor Research International na zlecenie PARP, Zespół autorski: B. Mazurek-Kucharska, A. Block, A. Wojtczuk-Turek, Warszawa 2008.
19. Starczewska-Kszyszczoszek M., *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce „Kamerton innowacyjności 2008”*, Warszawa 2008.
20. Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
21. Talke K., Salomo S., Mensel N., *A competence-based model of initiatives for innovations*, „Creativity and Innovation Management” 15 (4)/2006.
22. Tracz E., *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
23. Wagner F., *No Commitment No R&D Success*, "R&D Innovator" 2 (7)/1993.
24. Wojtczuk-Turek A., *Potencjał kompetencyjny pracowników jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw*, niepublikowany raport z badań, Warszawa 2010.
25. Wojtczuk-Turek A., *Psychologiczne determinanty zaangażowania organizacyjnego talentów — implikacje dla teorii zarządzania*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, WSKiZ, Poznań 2009.
26. Yuan F., Woodman R. W., *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, "Academy of Management Journal" 53 (2)/2010.

INNOVATIVE BEHAVIOUR AT WORK — RESEARCH ON ORGANIZATIONAL FACTORS OF INNOVATIVE INVOLVEMENT

The question of innovativeness determinants touches upon a wide spectrum of problems, such as economic, technological and socio-cultural nature. The results of the research indicate the interactive nature of predictors of innovative behavior (formulated as recognizing problems and initiating activities, and generating ideas and implementing them). The most crucial factors of innovative involvement appear to be: the possibility of submitting ideas, unfettered action, promotion, teamwork and working in an experts' circle, but also taking risks.

Key words: **innovation, human capital, innovative behaviours, innovative involvement**

Słowa kluczowe: **innowacja, innowacje, kapitał ludzki, zachowania innowacyjne, zaangażowanie innowacyjne**