

**Teresa Kraśnicka**  
**Martyna Wronka-Pośpiech**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **STYMULOWANIE ZACHOWAŃ INNOWACYJNYCH PRACOWNIKÓW W KORPORACJACH**

## **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje doceniają znaczenie innowacyjności, która przekłada się na osiągane wyniki, ale przede wszystkim na kreowanie przewagi konkurencyjnej. Dlatego zarządzający – zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach – szukają różnych źródeł innowacji, sięgając także do potencjału, jaki drzemie w pracownikach. Pociąga to za sobą podejmowanie wysiłków mających na celu stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników na rzecz organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie w syntetyczny sposób:

- a) determinant zachowań innowacyjnych pracowników jako źródła innowacji,
- b) identyfikacji kompleksowych narzędzi stymulujących tego typu zachowania (nazywane praktykami zarządzania innowacjami), wypracowanych przez wybrane korporacje międzynarodowe.

Owe praktyki potwierdzają z jednej strony świadomość złożoności uwarunkowań zachowań innowacyjnych pracowników, a co za tym idzie konieczność podejmowania różnorodnych działań, uwzględniających liczne szczegółowe narzędzia oddziaływania, z drugiej zaś – docenianie roli potencjału kreatywności i innowacyjności tkwiącego w pracownikach. Z przeprowadzonych badań dotyczących tej problematyki wynika, że działania na rzecz rozwoju zachowań innowacyjnych pracowników podejmowane są przede wszystkim w dużych korporacjach; w małych czy średnich firmach raczej nie dostrzegane jest to źródło innowacji<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar. Red. T. Kraśnicka, T. Ingram. UE, Katowice 2014 (w druku).

## 1. Pojęcie zachowań innowacyjnych

Współczesne organizacje wykorzystują różne źródła innowacji – nie tylko własny potencjał B+R, odkrycia naukowe, współpracę z jednostkami otoczenia (klienci, dostawcy), ale także potencjał tkwiący w pracownikach<sup>2</sup>, który może się ujawnić w postaci ich zachowań innowacyjnych. W definiowaniu zachowań innowacyjnych pracowników zwraca się uwagę, że są to działania, w wyniku których następuje generowanie pomysłów, nowych i użytecznych, a następnie ich wdrażanie<sup>3</sup>. Zachowanie innowacyjne odnosi się do „[...] tworzenia lub adaptowania pomysłów oraz ich późniejszego wdrożenia, poczynając od fazy rozpoznania problemu, na fazie generowania pomysłów i rozwiązań kończąc”<sup>4</sup>. Niektórzy autorzy dodatkowo podkreślają, że ta aktywność może mieć miejsce na różnych poziomach organizacji<sup>5</sup>. Jak wynika z powyższych definicji, pojęcie zachowań innowacyjnych obejmuje zarówno kreatywność (generowanie pomysłów – nowych i użytecznych), jak i innowacyjność rozumianą jako zdolność do ich implementacji. Dlatego też w charakterystyce zachowań innowacyjnych wyróżnia się następujące ich wymiary: poszukiwanie możliwości, generatywność, ewaluacją formatywną, propagowanie i obronę oraz zastosowanie<sup>6</sup>.

Ponadto badacze tej problematyki zwracają uwagę na charakterystyczne cechy pracowników, które zwiększają prawdopodobieństwo ich zachowań innowacyjnych w miejscu pracy. Do takich atrybutów zaliczają wigor, oddanie sprawie oraz zaangażowanie, a także wysoki poziom energii, entuzjazm, dążenie do celu, umiejętność inspirowania, odporność psychiczną oraz wytrwałość<sup>7</sup>.

## 2. Czynniki determinujące zachowania innowacyjne

Istnieje wiele czynników determinujących zachowania innowacyjne pracowników związanych zarówno z samymi pracownikami, a więc o charakterze

<sup>2</sup> M. Zastempowski: Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw. UMK, Toruń 2010, s. 74; J. Penc: Innowacja i zmiany w firmie. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 158.

<sup>3</sup> Wynika to z analizy definicji, które zestawiała A. Wojtczuk-Turek: Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne. Difin, Warszawa 2012, s. 25.

<sup>4</sup> S.G. Scott, R.A. Bruce: Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. „Academy of Management Journal” 1994, Vol. 37, s. 581.

<sup>5</sup> M.A. West, J.L. Farr: Innovation At Work: Psychological Perspectives. „Social Behavior” 1989, Vol. 4, s. 16.

<sup>6</sup> A. Wojtczuk-Turek: Op. cit., s. 28-29.

<sup>7</sup> S. Aryee, F. O. Walumbwa, Q. Zhou, Ch. A. Hartnell: Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. „Human Performance” 2012, Vol. 25, s. 8.

podmiotowym, jak i organizacyjnym. Do czynników podmiotowych zalicza się cechy osobowości, kapitał psychologiczny, wiedzę, kompetencje osobiste, motywację i zaangażowanie pracownika<sup>8</sup>. Jeśli idzie o czynniki organizacyjne, to szczególny nacisk kładziony jest na wpływ kultury organizacyjnej<sup>9</sup> lub klimatu organizacyjnego<sup>10</sup>. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że tworzone modele uwarunkowań zachowań innowacyjnych pracowników uwzględniają najczęściej wybrane czynniki jako przedmiot badań. Przykładowy przegląd takich podejść badawczych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie wybranych modeli badawczych zachowań innowacyjnych

Autor	Czynniki uwzględnione w modelu (zmienne niezależne)	Zmienne zależne
1	2	3
E.C. Martins, F. Terblanche (2003)	Strategia, struktura, mechanizmy wspierające, wzorce zachowań zachęcające do innowacji, komunikowanie – jako determinanty proinnowacyjnej kultury organizacyjnej	Kreatywność i innowacje
K. Zdunczyk, J. Blenkinsopp (2007)	Wymiary: strategii, struktury, mechanizmy wspierające, behawioralny (wzorce zachowań – wartości)	Kreatywność i innowacje jako wymiary uczenia się (higher-level learning)
S. Aryee, F.O. Walumbwa, Q. Zhou, Ch.A. Hartnell (2012)	Przywództwo transformacyjne, doświadczane przez pracowników znaczenie pracy i odpowiedzialność (jako bezpośrednie skutki przywództwa), zaangażowanie pracowników, relacje pomiędzy liderem a podwładnymi (zmienna mediująca)	Zachowania innowacyjne (i ich związek z osiąganymi wynikami realizacji zadań)
Y. Chien, Y. Tsai-Fang, Y. Chin-Cheh (2013)	Klimat organizacyjny sprzyjający innowacjom, dzielenie się wiedzą (model dwupoziomowy, obejmujący poziom organizacyjny oraz indywidualny)	Zachowania innowacyjne
Y. K. Kheng, R. Mahmood, S.J.H. Beris (2013)	Proinnowacyjny klimat organizacyjny, relacje pomiędzy liderem a podwładnymi, kapitał społeczny	Zachowania innowacyjne w pracy

<sup>8</sup> Por. Ibid.

<sup>9</sup> E.C. Martins, F. Terblanche: Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1, s. 64-74.

<sup>10</sup> A. Wojtczuk-Turek: Op. cit., s. 79-92; Y. Chien, Y. Tsai-Fang, Y. Chin-Cheh: Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects. „Social Behavior and Personality” 2013, Vol. 41, No. 1, s. 147.

cd. tabeli 1

1	2	3
A. Wojtczuk-Turek (2012)	Czynniki podmiotowe, proinnowacyjna kultura organizacyjna, zachowania lidera (przywództwo), czynniki zaangażowania organizacyjnego, praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, bariery innowacyjności	Zachowania innowacyjne w pracy

Źródło: Opracowanie na podstawie E.C. Martins, F. Terblanche: Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1, s. 64-74; K. Zduńczyk, J. Blenkinsopp: Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? „European Journal of Innovation Management” 2007, No. 10 (1), s. 25-40; S. Aryee, F. O. Walumbwa, Q. Zhou, Ch. A. Hartnell: Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. „Human Performance” 2012, Vol. 25, s. 1-25; Y. Chien, Y. Tsai-Fang, Y. Chin-Cheh: Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects. „Social Behavior and Personality” 2013, Vol. 41, No. 1, s. 143-156; Y.K. Kheng, R. Mahmood, S.J.H. Beris: A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia. „International Journal of Business, Humanities and Technology” 2013, Vol. 3, No. 2, s. 91-99; A. Wojtczuk-Turek: Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne. Difin, Warszawa 2012, s. 25.

Najbardziej – jak się wydaje – rozbudowany model determinant kreatywności i innowacyjności proponują E.C. Martins i F. Terblanche, wyszczególniając następujące czynniki i ich wymiary:

- strategię (wizja i misja; wytrwałość w dążeniu do celów),
- strukturę (elastyczność, autonomia, empowerment, decyzyjność, współpraca zespołów i interakcje grupowe),
- mechanizmy wspierające (nagrody i uznanie, dostępność zasobów: czasu, technologii informacyjnych, twórczych ludzi),
- wzorce zachowań zachęcające do innowacji (prawo do popełniania błędów, generowanie pomysłów, kultura ciągłego uczenia się, podejmowanie ryzyka, rywalizacja, wspieranie zmian, podejście do konfliktów),
- komunikowanie (otwartość w porozumiewaniu się)<sup>11</sup>.

Obrazu czynników organizacyjnych wpływających na zachowania innowacyjne mogą dopełnić praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, które – według A. Wojtczuk-Turek – obejmują: kształtowanie zatrudnienia, jak np. rekrutację twórczych pracowników, motywowanie, rozwój zawodowy i doskonalenie kompetencji<sup>12</sup>.

Badania empiryczne uwarunkowań zachowań innowacyjnych potwierdzają, że wpływ na nie wywierają zarówno czynniki podmiotowe (np. kompetencje, kapitał psychologiczny, cechy osobowości czy oczekiwane pozytywne wyniki pracy<sup>13</sup>), jak i organizacyjne. Spośród tych ostatnich m.in. silny wpływ na za-

<sup>11</sup> E.C. Martins, F. Terblanche: Op. cit., s. 70.

<sup>12</sup> A. Wojtczuk-Turek: Op. cit., s. 108-122.

<sup>13</sup> Ibid., s.169.

chowania organizacyjne wywiera proinnowacyjna kultura organizacyjna<sup>14</sup> czy wymiary przywództwa<sup>15</sup>. Interesujące są wyniki badań dotyczące roli wizji i zamierzeń strategicznych zarządzających (top management) w kreowaniu zachowań innowacyjnych. Z badań tych wynika, że nie są one wystarczającym czynnikiem stymulującym – nie stwierdzono bowiem bezpośredniego związku pomiędzy innowacyjnością a wizją/strategią zarządu firmy (czyli sama ta zmienna nie wyjaśnia poprawy innowacyjności)<sup>16</sup>. Nawet najbardziej wysublimowane strategie innowacyjne konstruowane przez zarządy przedsiębiorstw wymagają efektywnej realizacji, a więc odpowiedniego kontekstu wdrożenia takiej strategii. Ten kontekst obejmuje wszystkie trzy poziomy organizacyjne – organizacji jako całości, grupy/zespołu oraz indywidualny – każdego pracownika. Niektórzy badacze zwracają uwagę na szczególne znaczenie budowania zespołu jako kluczowego czynnika wpływającego na innowacyjność organizacji<sup>17</sup>. Tymczasem z badań C. Camelo-Ordaz, M. Fernández-Alles i S. Martínez-Fierro wynika, że badany przez nich wpływ wybranych charakterystyk zespołu na innowacje (mierzone liczbą wdrożonych innowacji produktowych) nie przyniósł jednoznacznego potwierdzenia wpływu wszystkich tych zmiennych<sup>18</sup>. Spośród takich charakterystyk funkcjonowania zespołu, jak: różnorodność (umiejętności, kwalifikacji, doświadczenia) i spójność oraz autonomia (zakres samodzielności) oraz nieformalna komunikacja, wpływ na innowacyjność został jednoznacznie potwierdzony tylko w przypadku autonomii i nieformalnej komunikacji<sup>19</sup>.

### 3. Potrzeba i kierunki stymulowania innowacyjnych zachowań pracowników

Przytoczone wyniki badań stanowią potwierdzenie złożoności uwarunkowań zachowań innowacyjnych pracowników, a co za tym idzie wskazują na konieczność poszukiwania wielowymiarowych narzędzi stymulujących to zjawisko. Uzależnienie zachowań innowacyjnych pracowników od tak wielu czynników pozostających we wzajemnych złożonych relacjach zmusza do projektowania takich mechani-

<sup>14</sup> Ibid., s. 169.

<sup>15</sup> S. Aryee, F.O. Walumbwa, Q. Zhou, Ch.A. Hartnell: Op. cit., s. 11-12.

<sup>16</sup> C. Camelo-Ordaz, M. de la Luz Fernández-Alles, S. Martínez-Fierro: Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation: The Spanish case. „European Journal of Innovation Management” 2006, Vol. 9, s. 179-201.

<sup>17</sup> P. Paulus: Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. „Applied Psychology” 2000, Vol. 49, No. 2, s. 237-262.

<sup>18</sup> C. Camelo-Ordaz, M. de la Luz Fernández-Alles, S. Martínez-Fierro: Op. cit., s. 179-201.

<sup>19</sup> Ibid., s. 193-194.

zmów, metod, które oddziaływałyby kompleksowo na tę aktywność pracowników i przyczyniały się do podwyższania innowacyjności organizacji.

Istnieje bogaty dorobek w zakresie kierunków działania oraz zasad stymulowania „oddolnej” innowacyjności (bottom-up)<sup>20</sup>. W tym nurcie mieści się także koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej<sup>21</sup> czy propozycje ról organizacyjnych zarówno formalnych, jak i nieformalnych, pomocnych w rozwijaniu innowacyjności pracowników i zespołów. D. Smith wyróżnia takie role, jak:

- lider projektu (Project Leader), łączący w sobie umiejętności komunikowania się i motywowania, niezbędne do zarządzania multidyscyplinarnym zespołem, oraz umiejętności analityczne konieczne w skutecznym organizowaniu i zarządzaniu pracami zespołu,
- „orędownik” innowacji (Product Champion), angażujący się w promowanie i rozpowszechnianie innowacji, walczący z potencjalnymi obiekcjami i oporem przed zmianami,
- „pośrednik” (Gatekeeper/Technological Gatekeeper<sup>22</sup>), pełniący funkcje repozytorium wiedzy, posiadający zdolności networkingowe, występujący często jako łącznik, kontrolujący przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi działami w organizacji lub pomiędzy organizacjami, o wysokim poziomie umiejętności społecznych i komunikacyjnych,
- patron – „ojciec chrzestny” (Godfather), osoba, zazwyczaj wysoko usytuowana w hierarchii organizacyjnej, która udziela zakulisowego wsparcia innowacji i innowatorom, pomaga w przechodzeniu przez wiele procedur, służy radą i wsparciem (organizacyjnym, zasobowym, moralnym, rzadziej finansowym), usuwa potencjalne przeszkody na drodze do sukcesu<sup>23</sup>.

J.C. Timmerman podkreśla, że innowacje mogą powstawać wewnątrz organizacji, dzięki celowym działaniom w ramach B+R lub też dzięki bardziej nieformalnym procesom organizacyjnym, które zachęcają pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami i porównywaniu ich<sup>24</sup>. Proponuje on czteroetapowy

---

<sup>20</sup> J.P. Deschamps: *Innovation Leaders. How Senior Executive Stimulate Steer and Sustain Innovation*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, England 2008; D. O'Sullivan, L. Dooley: *Applying Innovation*. SAGE, Los Angeles 2009; S.C. Voelpel, H. von Pierer, Ch.K. Streb: *Mobilizing Organizations for Innovation and Value Creation: An Integrated Model of the Mobile Company*. „Journal Of Knowledge Management” 2006, Vol. 10, No. 6, s. 5-21.

<sup>21</sup> G. Pinchot III: *Intrapreneuring*. Harper & Row Publishers, New York 1986.

<sup>22</sup> Rola ta określana jest też mianem „bramkarza”/”bramkarza technologicznego”. Por. J. Tidd, J. Bessant: *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 172.

<sup>23</sup> D. Smith: *Exploring Innovation*. The McGraw-Hill Companies, New York 2006, s. 242-245.

<sup>24</sup> J.C. Timmerman: *A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency*. „Journal of Quality and Participation” 2009, Vol. 31(4), s. 4.

model procesu innowacyjnego stworzonego na potrzeby konkretnej organizacji<sup>25</sup>, który obejmuje zespół następujących działań, przy czym każdy z etapów został szczegółowo „oprzyrządowany” w szczegółowe metody i techniki umożliwiające praktyczną jego realizację:

- sformułowanie inspirującej wizji,
- budowanie innowacyjnego środowiska,
- stymulowanie pomysłów pracowników,
- testowanie pomysłów, selekcja i wdrażanie<sup>26</sup>.

Również w polskiej literaturze przedmiotu znajdujemy wiele wytycznych dotyczących tego jak projektować twórcze warunki pracy czy budować strukturę organizacyjną innowacyjnego przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

Konfrontując istniejący dorobek teoretyczny dotyczący stymulowania zachowań innowacyjnych pracowników z praktyką trzeba zauważyć, że wysiłki w tym zakresie podejmowane są przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzone w małych średnich przedsiębiorstwach w Polsce wskazują, że zarządzający nie stosują na szerszą skalę instrumentów ukierunkowanych na stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników<sup>28</sup>, choć jednocześnie te same badania potwierdzają, że takie zachowania mają miejsce<sup>29</sup>, czego przejawem są zgłaszane przez pracowników propozycje nowych rozwiązań w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Podobnie raporty dotyczące innowacyjności małych średnich firm charakteryzujących się wysokim poziomem innowacyjności raczej wskazują na to, że głównym źródłem ich innowacyjności są nakłady na prace badawczo-rozwojowe i baza w tym zakresie<sup>30</sup>.

---

<sup>25</sup> Hotele The Ritz-Carlton. Ibid.

<sup>26</sup> Ibid., s. 5.

<sup>27</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, K. Piwowar-Sulej: Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne. Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013.

<sup>28</sup> Badania zostały przeprowadzone przez zespół pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, pod kier. prof. UE dr hab. Teresy Kraśnickiej, w składzie: prof. dr hab. Zdenek Mikolasz, dr Grzegorz Głód, dr Tomasz Ingram, dr Wojciech Głód oraz mgr Martyna Wronka. Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar. Red. T. Kraśnicka, T. Ingram. UE, Katowice 2014 (w druku).

<sup>29</sup> T. Kraśnicka: Motywy i infrastruktura działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: Tendencje w zarządzaniu. Konteksty teoretyczne i rozwiązania praktyczne. Red. A. Bajdak, M. Nowak, A. Samborski, H. Zawadzki. UE, Katowice 2013, s. 26-36.

<sup>30</sup> Innowacyjni. Dobre praktyki. PARP, Warszawa 2010.

#### 4. Metoda badań i charakterystyka badanych obiektów

Zgodnie z przyjętym zamierzeniem badawczym, przedmiotem analizy są zidentyfikowane praktyki zarządzania innowacyjnością pracowników w wybranych korporacjach międzynarodowych pod kątem oceny ich kompleksowości, rozumianej jako zakres czynników stymulujących zachowania innowacyjne pracowników, które uwzględniają.

Wyboru korporacji do analizy dokonano na podstawie popularnych rankingów najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Wzięto pod uwagę opracowywany co roku przez magazyn „Forbes” ranking „The World's Most Innovative Companies”<sup>31</sup>, przedstawiający 100 najbardziej innowacyjnych firm świata, ranking „World's 100 Most Innovative Companies” przygotowany przez Thomson Reuters, ranking „The 50 Most Innovative Companies” przygotowany przez The Boston Consulting Group oraz „World's Most Innovative Companies”, przygotowywany przez „Fast Company Magazine”<sup>32</sup>. Na przykład firma Danone znajduje się w pierwszej dziesiątce najbardziej innowacyjnych firm europejskich, zajmując jednocześnie wysokie pozycje w rankingu światowym „Forbes” (29 pozycja w 2013 roku, 25 w 2012). Cisco Systems zajęła odpowiednio 45 miejsce w 2013 roku oraz 5 miejsce w 2010 roku w rankingach The Boston Consulting Group i „Fast Company Magazine” (17 pozycja w 2010). Z kolei Whirlpool zajął szóste miejsce w rankingu „Fast Company Magazine” w 2011 roku (rok wcześniej miejsce 7), natomiast Hyundai w rankingu The Boston Consulting Group zajął 17 miejsce w 2013 roku. Także firma Fujitsu (w skład której wchodzi obecnie International Computers Ltd) dwukrotnie znalazła się w opracowanym przez Thomson Reuters rankingu „The 50 Most Innovative Companies” (w latach 2011-2013).

W celu identyfikacji i opisu praktyk innowacyjnych prześledzono wszystkie zlokalizowane w bazie danych EBSCO artykuły i studia przypadków dotyczące wymienionych korporacji. Ponadto, w przypadku firmy Hyundai wykorzystano źródła pierwotne informacji, pozyskanych metodą wywiadu bezpośredniego z kadrą zarządzającą<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Forbes tworzy swoją klasyfikację na podstawie tzw. premii innowacyjnej wyliczanej na podstawie oczekiwań inwestorów odnośnie do danej spółki. Innymi słowy mierzy o ile więcej inwestorzy płacą za akcje spółek, uwzględniając perspektywę ich rozwoju. Ranking objął firmy z a) kapitalizacją ponad 10 mld dolarów, b) przeznaczające minimum 2,5% budżetu na badania i rozwój, c) z co najmniej siedmioletnim stażem na giełdzie.

<sup>32</sup> Lista ukazuje się co roku, a skład 50 przedsiębiorstw ulega zmianom w każdej edycji. Por. Ch. Salter: *Fast 50 the World's Most Innovative Companies*. „Fast Company” 2008, March.

<sup>33</sup> Całość wyników badań na ten temat zawiera: *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar...*, op. cit.



Tabela 2

## Charakterystyka badanych obiektów

Nazwa korporacji	Przedmiot działalności	Wielkość zatrudnienia	Kraj pochodzenia	Rok założenia
Whirlpool	sprzęt AGD	70.000 pracowników	Stany Zjednoczone	1911
Danone	firma spożywcza	101 000 pracowników	Francja	1919
Cisco Systems	technologie sieciowe przeznaczone do obsługi Internetu (high-tech)	72.000 pracowników	Stany Zjednoczone	1984
Hyundai	przemysł samochodowy	33 000 pracowników	Korea Południowa	1967
International Computers Ltd (ICL)	firma informatyczna	23 000 pracowników	Wielka Brytania	1968 (w 2002 przejęta przez Fujitsu)

## 5. Analiza kompleksowych narzędzi stymulujących zachowania innowacyjne pracowników w wybranych korporacjach międzynarodowych

Badanie stymulowania działalności innowacyjnej pracowników w wybranych korporacjach międzynarodowych uwzględnia następujące czynniki, wyłonione na podstawie zaprezentowanych wyżej studiów literaturowych:

- strukturę (S),
- dostępność zasobów: materialnych, czasu, technologii informacyjnych (DZ),
- wzorce zachowań zachęcające do innowacji (WZ),
- komunikowanie (otwartość w porozumiewaniu się) (K)<sup>34</sup>,
- praktyki zarządzania kapitałem ludzkim<sup>35</sup> (PZKL).

W przeprowadzonej analizie, której wyniki zaprezentowano w tabeli 3 nie uwzględniono strategii, gdyż wszystkie zidentyfikowane korporacje w swych zamierzeniach strategicznych zorientowane są na rozwijanie i podwyższanie innowacyjności, a co za tym idzie na systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań nie tylko w sferze produktów czy technologii, ale także w innych obszarach.

Z analizy praktyk stymulujących innowacyjność pracowników, scharakteryzowanych w tabeli 3 wynika, że w większości z czternastu praktyk innowacyjnych zidentyfikowano co najmniej trzy lub cztery z uwzględnionych potencjalnych stymulantów. Oznacza to, że w rozważanych przypadkach zarządzający starali się –

<sup>34</sup> E.C. Martins, F. Terblanche: Op. cit., s. 70.

<sup>35</sup> A. Wojtczuk-Turek: Op. cit., s. 108-122.

konstruując poszczególne narzędzia – kłaść nacisk na wzorce zachowań zachęcające do innowacji i dostęp do zasobów oraz otwartość komunikowania. Znacznie rzadziej sięgano do praktyk z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które obejmują m.in. różne formy nagradzania za innowacyjność, a więc mają motywować do tego typu zachowań. Najrzadziej w analizowanych praktykach stymulujących zachowania innowacyjne pracowników pojawiały się narzędzia o charakterze strukturalnym. Należy zaznaczyć, iż nie zawsze można w sposób niebudzący wątpliwości zidentyfikować poszczególne stymulanty wykorzystane w wybranych przedsiębiorstwach, niemniej jednak badane przypadki potwierdzają, że opracowane rozwiązania w większości stanowią złożony system wielu działań i rozwiązań, ukierunkowanych na kreowanie aktywności innowacyjnej pracowników.

## Podsumowanie

Przykłady opisanych praktyk korporacyjnych wyraźnie wskazują, że wysoki poziom innowacyjności wynika nie tylko z nakładów na działalność badawczo-rozwojową, ale również z doceniania – jako źródła innowacji – pracowników oraz coraz częściej klientów<sup>36</sup> czy społeczności internetowych<sup>37</sup>. Zaprezentowane praktyki wskazują ponadto na jeszcze jeden ważny aspekt podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstwa, a wyrażony przez przedstawiciela najwyższego kierownictwa jednej z korporacji międzynarodowych: musimy być innowacyjni w organizowaniu działalności innowacyjnej<sup>38</sup>. Niewątpliwie zidentyfikowane narzędzia stymulowania innowacyjności pracowników są dowodem innowacyjnego zarządzania, zwłaszcza na wyższych szczeblach tych przedsiębiorstw. Zaprezentowane doświadczenia dużych korporacji powinny skłonić zarządzających innymi przedsiębiorstwami, także małymi i średnimi, do docenienia potencjału kreatywności i innowacyjności, jaki tkwi w pracownikach firmy, a także inspirować ich do poszukiwania twórczych sposobów jego wykorzystania. Choć nie sposób porównywać potencjału innowacyjnego międzynarodowych korporacji z małymi i średnimi firmami, to jednak wydaje się, że te ostatnie mogą bardziej intensywnie i wielotorowo stymulować zachowania innowacyjne swoich pracowników. Innowacyjność nie jest zarezerwowana wyłącznie dla wielkich organizacji, ale należy tę zdolność świadomie budować, sięgając do różnych źródeł innowacji i narzędzi ich stymulowania. Organizacja, o ile wypracuje odpowiednie narzędzia i system wsparcia, może stać się bardziej innowacyjna, niezależnie od swoich rozmiarów.

<sup>36</sup> Clients Driving Innovation. Red. P. Brandon, Shu-Ling Lu. Wiley-Blackwell, A John Wiley & Sons, Ltd. Publication, Oxford 2008.

<sup>37</sup> J. Tidd, J. Bessant: Op. cit., s. 336.

<sup>38</sup> Ch. Salter: Op. cit., s. 96.

Tabela 3

Przeгляд praktyk stymulujących zachowania innowacyjne pracowników w wybranych korporacjach

Nazwa korporacji	Nazwa stosowanej praktyki	Opis praktyki	S	DZ	WZ	K	PZKL
Whirlpool	1 Laboratoria pomysłów (Idea labs)	2 Ustrukturyzowane sesje pomysłowości organizowane przez menedżerów, podczas których ich uczestnicy prezentują swoje „odkrycia” – spostrzeżenia i obserwacje na temat konsumentów, informacje o konkurencji czy nowinki technologiczne. Takie sesje pozwalają na wygenerowanie w szybkim tempie dużej ilości pomysłów, a uczestniczyć w nich mogą wszyscy pracownicy.	4	5	6	7	8
	Komisje innowacji (Innovation board)	Członkowie komisji I-boards na co miesięcznych spotkaniach poddają analizie innowacyjne projekty pochodzące od pracowników i podejmują decyzje o przyznaniu im finansowania.	X	X			X
	Innovation Pipeline	Powszechnie dostępna baza danych, w której przechowywane są innowacyjne pomysły pracowników – zarówno te realizowane, jak i te, które nie zostały zaakceptowane lub których wykonanie zostało odłożone w czasie. Pomysły te są rokrocznie przeglądane celem ich potencjalnego „wskreszenia” i wdrożenia w aktualnych warunkach.			X	X	
	I-box i karta wyników (I-box & three-page scorecard)	I-box to narzędzie, z którego korzystają zespoły na całym świecie poddając swoje projekty ocenie zestawiając je z definicją innowacji przyjętej w Whirlpool i poddając je szczegółowej ocenie według listy konkretnych kryteriów. Z kolei karta wyników zmusza zespół do dokładnej oceny swojego projektu w kontekście przyszłych dochodów, wykonalności projektu pod kątem możliwości technicznych, związku projektu z marką czy trendami na rynku.			X	X	
Danone	Laboratorium Innowacji Społecznych (Social Innovation Lab)	Organizowane corocznie od 2007 spotkania ułatwiające proces komunikacji pomiędzy zespołami operującymi w różnych częściach świata, tak aby ułatwić im wymianę wiedzy i dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju. W spotkaniach organizowanych w siedzibie firmy we Francji bierze udział od 100 do 200 uczestników, z czego 2/3 to pracownicy Danone, a pozostali to szefowie lokalnych firm krajowych oraz menedżerowie odpowiedzialni za działalność społeczną, przedstawiciele organizacji pozarządowych, konsultanci, przedsiębiorcy społeczni, eksperci oraz naukowcy.			X	X	
	Komisje ds. Innowacji (Innovation Committees)	Komisje działają w poszczególnych krajach i na poziomie globalnym. Ich celem jest zbieranie od pracowników innowacyjnych pomysłów i rozwiązań konkretnych problemów organizacyjnych. Komisje dokonują selekcji pomysłów, a gdy „dobra praktyka” spełnia oczekiwania, zostaje wdrożona na szerszą skalę – w innych krajach lub nawet w skali światowej.	X	X			X

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6	7	8
	From Lab to Land	Permanently realizowany projekt zachęcający pracowników do eksperymentowania na małą skalę, a następnie powielania udanych projektów na poziomie krajowym, regionalnym i globalnym. Innowacyjne projekty mogą dotyczyć różnych dziedzin (oddziaływanie społeczne, technologia, rolnictwo, jakość produktów itp.). Po pozytywnej ocenie projektu przez Komitet ds. Innowacji, projekty zostają rozslane do osób powiazanych z dzialaniem B+R oraz zarejestrowane na platformie online po to, aby mozna bylo je swobodnie wdrozyc w innych krajach.		X	X	X	X
Cisco Systems	Dzień Innowacji (Innovation Day)	Nieformalne cykliczne spotkania, w ramach których odbywają się krótkie warsztaty dotyczące innowacyjności oraz sesje pomysłowości dające pole do dzielenia się pomysłami ze współpracownikami.		X	X	X	
	Nagroda Motor Innowacji (Innovation Catalyst)	Członkom zespołów, które ukończyły prace nad prototypem swojego pomysłu innowacyjnego przyznawana jest nagroda „Motor Innowacji”. Ma ona promować zachowania innowacyjne, które jest przyznawana niezależnie od tego czy innowacja przechodzi do fazy realizacji końcowej czy też nie. Innowatorzy są nagradzani za swoją dotychczasową śmiałość i determinację.		X	X		X
	Innowacyjna rotacja (Innovation Rotation)	Sześciomiesięczny program zarządzania talentami, w ramach którego jego uczestnik wciela się w rolę menadżera projektu i pracuje nad możliwością przyspieszenia procesów innowacyjnych w obszarze, który jest jego domeną. Uczestnik programu otrzymuje niezbędne wsparcie w postaci szkoleń, coachingu i mentoringu, a ponadto zapewnia mu się swobodny dostęp do kadry kierowniczej i innych osób w organizacji.	X	X	X		X
	Platforma Smartzone	Przeznaczona jest dla osób indywidualnych oraz zespołów, które za jej pośrednictwem mogą prezentować swoje pomysły innym pracownikom. Smartzone jest przede wszystkim narzędziem wykorzystywanym przez pomysłodawców („ideatorów”), szukających możliwości ulepszenia swoich projektów oraz pomocy w ich realizacji. Platforma oferuje pakiety szkoleniowe uczące jak prezentować swoje pomysły, szukać niezbędnego wsparcia i zarządzać projektem innowacyjnym. Do 2013 roku w Smartzone zostało zarejestrowanych 1633 pomysłów, opublikowano 1675 komentarzy, oddano 4097 głosów.		X	X	X	
	Konkursy – „Miękkie lądowanie” (Launchpad)	Regularnie ogłaszany konkurs, którego formuła zbliżona jest do znanych z telewizji programów „Dragons’ Den – jak zostać milionerem” czy „Shark Tank”. Zespoły prezentują swoje pomysły przed grupą 3-6 jurorów, którzy decydują o przydzieleniu finansowania na dany projekt (kwoty finansowania różnią się w zależności od pomysłu oscylując w granicach \$25 000-\$100 000). Zwycięskie zespoły mogą skorzystać z możliwości pomocy firmy w realizacji swojego innowacyjnego pomysłu.	X	X	X	X	X

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Hyundai	Festiwal Pomysłów (Festival IDEA)	Konkursy organizowane cyklicznie dla pracowników głównie działów B+R, które mają za zadanie zmotywować ich do kreatywności, co ma skutkować nowymi pomysłami. Pomysły pracowników są oceniane pod kilkoma względami: kreatywności, technologii, oryginalności i znaczenia dla firmy. Zwyczajnie zespoły prezentują swoje pomysły przed oceniającymi. Połowa wniosków przechodzi do finału, a sugestie są prezentowane na Festiwalu IDEA.		X	X	X	
International Computers Ltd	Portal Café VIK	Umożliwia pracownikom dostęp do wielu informacji i usług; oparty jest na idei lessons learned (podsumowanie doświadczeń z projektu), zgodnie z którą po zakończeniu projektu, zaangażowany w niego zespół powinien spotkać się i dokonać podsumowania ukończonego projektu, wymienić się opiniami na temat wyniesionych doświadczeń oraz zapisać wnioski z projektu w bazie.		X	X	X	

Źródło: Opracowanie na podstawie A. Muller, N. Hutchins: Open Innovation helps Whirlpool Corporation Discover New Market Opportunities. „Strategy & Leadership” 2012, Vol. 40/4, s. 36-42; M. Norena, P. Gupta: Interview: Perfecting Innovation. „International Journal of Innovation Science” 2012, Vol. 4/1, s. 51-56; M. Neuwirth: Dannon’s Shift in Culture Encourages Transparency and Collaboration. „Strategic Communication Management” 2011, Vol. 15/5, s. 20-23; L. Capron: Cisco’s Corporate Development Portfolio: A Blend of Building, Borrowing and Buying. „Strategy & Leadership” 2013, Vol. 41/2, s. 27-30; H. Hastings, J. Saperstein: How Cisco Creates New Value via Global Customer Service. „Thunderbird International Business Review” 2010, Vol. 52/5, s. 419-430; B. Lawson, K.J. Petersen, P.D. Cousins, R.B. Handfield: Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. „Journal of Product Innovation Management” 2009, Vol. 26/2, s. 156-172.

## Bibliografia

- Aryee S., Walumbwa F. O., Zhou Q., Hartnell Ch. A.: Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. „Human Performance” 2012, Vol. 25.
- Camelo-Ordaz C., Fernández-Alles M. de la Luz, Martínez-Fierro S.: Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation: The Spanish Case. „European Journal of Innovation Management” 2006, Vol. 9.
- Capron L.: Cisco’s Corporate Development Portfolio: A Blend of Building, Borrowing and Buying. „Strategy & Leadership” 2013, Vol. 41/2.
- Chien Y., Tsai-Fang Y., Chin-Cheh Y.: Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects. „Social Behavior and Personality” 2013, Vol. 41, No. 1.
- Clients Driving Innovation. Red. P. Brandon, Shu-Ling Lu. Wiley-Blackwell, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford 2008.
- Deschamps J.P.: Innovation Leaders. How Senior Executive Stimulate Steer and Sustain Innovation. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, England 2008.
- Hastings H., Saperstein J.: How Cisco Creates New Value via Global Customer Service. „Thunderbird International Business Review” 2010, Vol. 52/5.
- Innowacyjni. Dobre praktyki. PARP, Warszawa 2010.
- Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar. Red. T. Kraśnicka, T. Ingram. UE, Katowice 2014 (w druku).
- Kheng Y.K., Mahmood R., Beris S.J.H.: A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia. „International Journal of Business, Humanities and Technology” 2013, Vol. 3, No. 2.
- Kraśnicka T.: Motywy i infrastruktura działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: Tendencje w zarządzaniu. Konteksty teoretyczne i rozwiązania praktyczne. Red. A. Bajdak, M. Nowak, A. Samborski, H. Zawadzki. UE, Katowice 2013.
- Lawson B., Petersen K.J., Cousins P.D., Handfield R.B.: Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. „Journal of Product Innovation Management” 2009, Vol. 26/2.
- Martins E.C., Terblanche F.: Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- Muller A., Hutchins N.: Open Innovation Helps Whirlpool Corporation Discover New Market Opportunities. „Strategy & Leadership” 2012, Vol. 40/4.
- Neuwirth M.: Dannon’s Shift in Culture Encourages Transparency and Collaboration. „Strategic Communication Management” 2011, Vol. 15/5.
- Norena M., Gupta P.: Interview: Perfecting Innovation. „International Journal of Innovation Science” 2012, Vol. 4/1.
- O’Sullivan D., Dooley L.: Applying Innovation. SAGE, Los Angeles 2009.

- Paulus P.: Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea Generating Groups. „Applied Psychology” 2000, Vol. 49, No. 2.
- Penc J.: Innowacja i zmiany w firmie. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Pietroń-Pyszczyk A., Piwowski-Sulej K.: Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne. Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013.
- Pinchot III G.: Intrapreneuring. Harper & Row Publishers, New York 1986.
- Salter Ch.: Fast 50 the World’s Most Innovative Companies. „Fast Company” 2008, March.
- Scott S.G., Bruce R.A.: Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. „Academy of Management Journal” 1994, Vol. 37.
- Smith D.: Exploring Innovation. The McGraw-Hill Companies, New York 2006.
- Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Timmerman J.C.: A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency. „Journal of Quality and Participation” 2009, 31(4).
- Voelpel S.C., von Pierer H., Streb Ch. K.: Mobilizing Organizations for Innovation and Value Creation: An Integrated Model of the Mobile Company. „Journal of Knowledge Management” 2006, Vol. 10, No. 6.
- West M.A., Farr J.L.: Innovation At Work: Psychological Perspectives. „Social Behavior” 1989, Vol. 4.
- Wojtczuk-Turek A.: Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne. Difin, Warszawa 2012.
- Zastempowski M.: Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw. UMK, Toruń 2010.
- Zduńczyk K., Blenkinsopp J.: Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? „European Journal of Innovation Management” 2007, No. 10 (1).

## STIMULATING INNOVATIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN CORPORATIONS

### Summary

Contemporary organizations recognize the importance of innovation, which is reflected in achieved results and the ability to create competitive advantage. Therefore managers, especially in large enterprises, seek for different sources of innovation, reaching also to the potential that lies in employees. This implies taking efforts in order to stimulate innovative behavior of employees in the organization. The aim of this paper is to present determinants of employees innovative behavior as a source of innovation, as well as to identify complex tools aimed at stimulating this type of behavior (i.e. innovation management practices). As numerous researches suggests, that the above mentioned practices take place primarily in large corporations, the subject of our analysis are selected practices of managing innovative employees in international corporations. The selection of the corporation for the analysis was based on the popular rankings of the most innovative companies, such as: “The World’s Most Innovative Companies”, “World’s 100 Most Innovative Companies”, “50 Most Innovative Companies” and “World’s Most Innovative Companies”.