

Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy

Niniejszy artykuł stanowi wprowadzenie do zagadnienia innowacyjności. Przedstawiono pojęcie innowacyjności oraz dane dotyczące innowacyjności w Polsce. Wyjaśniono, jak innowacyjność zależy od psychospołecznych czynników środowiska pracy i przytoczono badania dokumentujące te związki. Wśród psychospołecznych warunków pracy, które związane są z innowacyjnością pracowników, należy wyróżnić: klimat dla kreatywności w miejscu pracy, styl przywództwa przełożonych, jakość relacji między przełożonymi a pracownikami, złożoność pracy, możliwości decyzyjne pracowników, a także różnice indywidualne (osobowość kreatywna, motywacja, poczucie własnej skuteczności, otwartość na doświadczenie).

Innovation of employees in the aspect of psychosocial factors of work environment

This article provides an introduction to the issue of innovation. It presents the definition of innovation as well as data on it in Poland. It explains how innovation depends on psychosocial work environment factors and presents studies documenting these relations. Among the psychosocial working conditions associated with the innovation of employees are: climate for creativity in a workplace, leadership style of management, quality of relationships between supervisors and employees, work complexity, employee autonomy and individual differences (creative personality, motivation, self-awareness, openness to experience).

Fot. Michele Piacquadro/Bigstockphoto



Wstęp

Innowacyjność jest jednym z kluczowych zagadnień będących w ostatnich latach przedmiotem badań, dyskusji i działań. To ona bowiem stoi za ciągłym rozwojem gospodarki i całych społeczeństw. W społeczeństwach, których elementem kultury i sposobem działania jest kreatywność i innowacyjność, obserwuje się szybszy wzrost gospodarczy: „innowacyjność generuje wartość dla gospodarki,

działania innowacyjne zwiększają zdolność firm do konkurowania w skali międzynarodowej, przyczyniają się do poprawy sytuacji na rynku pracy, większej elastyczności zatrudnienia, poprawy jakości edukacji. Jednocześnie wzrost gospodarczy napędza kreatywność i innowacyjność” – piszą autorzy opracowania „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”¹.

¹ https://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/2_innowacyjnos_1.08.11.pdf

Według „Raportu o kapitale intelektualnym Polski” z 2008 r. nasz kraj, w stosunku do swego potencjału, jest jednym z najmniej innowacyjnych w skali świata – w większości wskaźników opisujących poziom innowacji zajmuje ostatnie miejsca wśród państw UE, a w rankingu World Economic Forum zajmuje 56. miejsce [1].

Raport *Innovation Union Scoreboard* z 2010 r. [2], przygotowany w ramach PRO INNO Europe®, serwisu powstałego z inicjatywy Komisji Europejskiej, stawia Polskę na 6. miejscu wśród państw Unii Europejskiej pod względem innowacyjności. Niestety, od końca (rys.).

Można zatem przypuszczać, że środowisko pracy w polskich przedsiębiorstwach nie należy do pro-innowacyjnych. Od czego zależy innowacyjność? Jej źródła leżą oczywiście w dostępnych zasobach (np. technologicznych), ale przede wszystkim w ludziach i ich otoczeniu. Przed wszelką technologią, zasobami jest bowiem człowiek i jego środowisko, które może sprzyjać nowym pomysłom lub hamować ich powstawanie i realizację.

W niniejszym artykule omówiono problem innowacyjności w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy. Przedstawione zostaną wyniki badań poziomu innowacyjności w Polsce na tle innych państw Unii Europejskiej, wyjaśnione będzie pojęcie innowacyjności, a także przytoczone zostaną badania dotyczące psychospołecznych determinantów innowacyjności pracowników.

Polska – umiarkowany innowator

Poziom innowacyjności państw Unii Europejskiej został szczegółowo przedstawiony we wspomnianym raporcie *Innovation Union Scoreboard*. Dzieli on kraje na cztery kategorie:

liderzy innowacyjności, innowacyjni naśladowcy, umiarkowani innowatorzy oraz słabi innowatorzy.

Wyniki liderów innowacji (*Innovation leaders*) są o 20% bądź więcej wyższe od średniej całej Unii Europejskiej. Grupa państw nazwanych w raporcie innowacyjnymi naśladowcami (*Innovation followers*) osiąga wyniki między 10% poniżej i 20% powyżej ogólnej średniej UE. Kolejna grupa, umiarkowani innowatorzy (*Moderate innovators*) mieszczą się między 10% poniżej średniej UE a 50% poniżej średniej UE. Natomiast grupa słabych innowatorów (*Modest innovators*) osiągają wyniki 50% poniżej średniej UE.

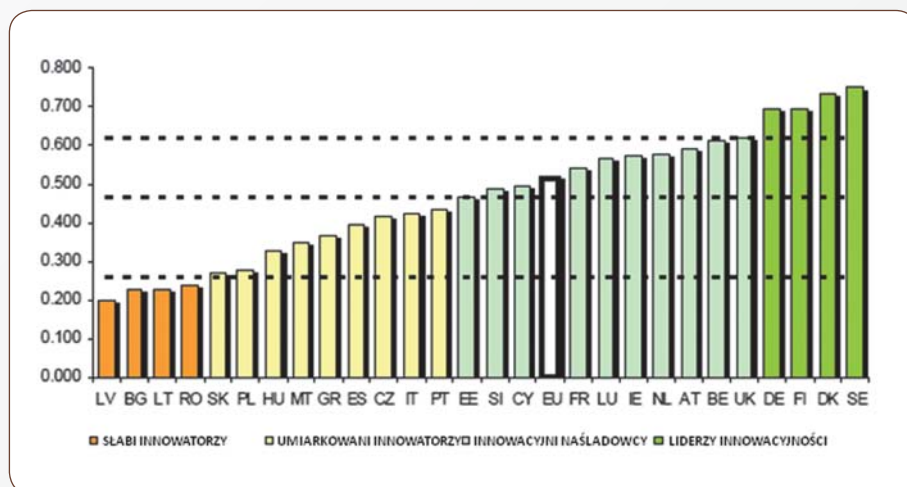
Polska znajduje się w grupie umiarkowanych innowatorów, jednak zdecydowanie bliżej nam do gorszego końca skali.

Na wykresie przedstawiono poziom innowacyjności państw, obliczony na podstawie wyników z ostatnich 5 lat. Autorzy omawianego raportu konkludują, że mniej innowacyjne kraje mają tendencję do szybszego wzrostu innowacyjności, niż kraje bardzo innowacyjne. Jednak Polska w swojej grupie zajmuje 2. miejsce od końca zarówno w poziomie innowacyjności, jak i w zakresie tempa wzrostu innowacyjności.

W raporcie omówione są również wyniki dotyczące poszczególnych wymiarów branych pod uwagę w ocenie innowacyjności państw, takie jak zasoby ludzkie, system badawczy, finanse i wsparcie, inwestycje firm, przedsiębiorczość i sieci powiązań, kapitał intelektualny, innowatorzy, wyniki ekonomiczne. Warto zwrócić uwagę na dwa z nich: „zasoby ludzkie” (*Human resources*) i „innowatorzy” (*Innovators*).

Kategoria „zasoby ludzkie” odnosi się do poziomu wykształcenia obywateli i na tej skali Polska zajmuje miejsce powyżej średniej UE. Kategoria „innowatorzy” odnosi się natomiast do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które wprowadzają innowacyjne produkty bądź usługi, strategie marketingowe czy zmiany organizacyjne. Na tej skali Polska zajmuje przedostatnie miejsce spośród wszystkich państw UE.

Jeśli dodać do tego wynik Polski o wiele bliższy średniej, jak jest w przypadku kategorii „inwestycje firm” (*Firm investments*), która odnosi się do wydatków środowiska biznesu na działalność badawczo-rozwojową oraz innowacyjną, można stwierdzić, że mimo wysokiego poziomu wykształcenia oraz mimo wydatków na działalność innowacyjną, poziom faktycznej innowacyjności przedsiębiorstw jest bardzo niski. Zatem przyczyn tak niskiej innowacyjności należy szukać także poza twardymi wskaźnikami (inwestycje, kapitał, zasoby), podejmując próbę przyjrzenia się miękkim czynnikom, które motywują pracowników i tworzą warunki do osiągnięcia kreatywnych



Rys. Innowacyjność krajów Unii Europejskiej. Średnia innowacyjność jest mierzona przy pomocy 24 wskaźników i osiąga wartości od 0 (najniższy stopień innowacyjności) do 1 (najwyższy stopień innowacyjności)

Fig. Innovation level of the European Union states. Mean innovation level is measured with 24 indicators and its value range starts with 0 (the lowest level of innovation) and ends with 1 (the highest level)

i innowacyjnych rozwiązań. Jest to tym bardziej uzasadnione, że eliminacja czynników ograniczających aktywność innowacyjną w Polsce stanowi jedno z najistotniejszych założeń Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, a rola psychologii we wspieraniu i rozwoju innowacyjności jest kluczowa [3].

Innowacyjność i innowacje

Innowacja oznacza coś nowego dla środowiska społecznego, w którym została wdrożona – dla jednostki, grupy, przedsiębiorstwa, przemysłu, szerszej społeczności [4]. Niezbędnym warunkiem innowacji jest pomysł, jednak bez dalszych działań w celu jego rozwinięcia i wdrożenia, pozostaje on jedynie punktem startowym – innowacje bowiem mają na celu odniesienie korzyści, pożytku. Poza zyskami finansowymi, pożądanymi efektami innowacji mogą być również: rozwój osobisty, zwiększenie satysfakcji, zwiększenie poczucia spójności wewnętrznej, lepsza komunikacja interpersonalna itp. [4].

Innowacja oznacza zatem zamierzone próby odniesienia korzyści ze zmiany. Przykładem, którzy podają badacze, jest sytuacja, w której grupa pracowników nie może korzystać z poczty elektronicznej z powodu awarii komputerów. Jeśli ich wyniki sprzedaży uległy poprawie, ponieważ częściej odbierali telefony, żeby komunikować się z klientami, nie mogłoby to zostać określone jako działanie innowacyjne. Jeśli jednak w tej firmie specjalnie podjęto takie działania w celu poprawy relacji z klientem i zwiększenia sprzedaży, wtedy można to określić jako innowację [4].

Po drugie, innowacje nie są rutynowe: przedstawienie zespołowi nowego pracownika, który przychodzi na miejsce osoby odchodzącej na emeryturę, nie jest innowacją – natomiast stworzenie całkiem nowej

posady można już tak traktować. Po trzecie, innowacja wymaga aplikacji, zatem samo rozwinięcie bądź stworzenie czegoś nowego nie jest innowacją, dopóki nie będzie wykorzystane w praktyce [4].

Archibugi i Sirilli proponują podział badań nad innowacjami na dwa dominujące nurty: zorientowanie na obiekcie, tj. badania różnych rodzajów innowacji oraz zorientowane na podmiocie, tj. badania podmiotów zaangażowanych w innowację [4]. Pierwsze podejście bada innowacje jako wynik, tzn. nowe produkty, usługi, procesy, transfer technologii etc. Drugie podejście koncentruje się na osobach, które inicjują i wdrażają innowacje, a badania z tego zakresu dotyczą ich roli i sposobów, w jakie mogą robić to skuteczniej i wydajniej. Nurt ten obejmuje badania innowacyjnych zachowań, obejmujących różne stadia innowacyjnego procesu (eksplorowanie nowych możliwości, generowanie pomysłów, dążenie do doskonałości, aplikacja pomysłów).

Badania takie prowadzone są na różnych poziomach: krajów, gałęzi przemysłu, organizacji, grup, jednostek.

Innowacyjność a kreatywność

Terminy „innowacyjność” i „kreatywność”, choć bliskoznaczne, są często błędnie stosowane zamiennie, dlatego warto zaznaczyć różnicę między nimi. Innowacja, jak już wspomniano, może być rozumiana jako pomyslnie i intencjonalne wdrożenie kreatywności. Kreatywność jako taka może być zaś ograniczona do samego pomysłu i niekoniecznie musi skutkować korzyściami dla innych. Zatem innowacyjność wymaga kreatywności, ale kreatywność nie zawsze prowadzi do innowacji [5].

Badacze innowacyjności przestrzegają przed traktowaniem tej problematyki w zbyt technicznych kategoriach. Innowacyjność

jest tak bardzo związana z różnymi specyficznymi problemami i kontekstami oraz z dobrowolnymi dodatkowymi aktywnościami, które wychodzą ponad formalne wymagania pracy, że wyniki organizacji coraz bardziej stają się zależne od chęci pracowników do zrobienia dodatkowego kroku w stronę kreatywnych rozwiązań. Dlatego też dobrostan pracowników, będący efektem odpowiedniego klimatu pracy czy stylu kierowania, może odgrywać główną rolę w tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i wyjaśniać, jak czynniki organizacyjne wiążą się z innowacyjnością [5].

Dodatkowo, innowacje organizacyjne mogą być koniecznym warunkiem wstępnym dla innowacji technologicznych – dlatego ważne jest wzięcie pod uwagę wewnętrznych zasobów organizacji, takich jak możliwość uczenia się, wartości, zainteresowania czy zdolność do nadawania kształtu zmianie organizacyjnej. Innowacyjność organizacyjna odnosi się zatem do tworzenia i adaptacji pomysłów czy zachowań nowych dla organizacji [6].

Psycho społeczne determinanty innowacyjności w miejscu pracy

Tak jak rozwój społeczny, postęp ekonomiczny są związane z szeroko rozumianą kulturą, czyli wartościami, postawami i przekonaniem i codziennymi relacjami interpersonalnymi, które są rozpowszechnione w społeczeństwie, tak samo kultura organizacyjna wiąże się z rozwojem i postępem ekonomicznym organizacji. Te podzielane podstawowe wartości przejawiane na poziomie behawioralnym, tworzą klimat organizacyjny – „trwałe wzory zachowań, postaw i uczuć, które charakteryzują życie w organizacji” [7]. „Klimat dla twórczości i zmiany jest tym, co wspiera wytworzenie i wprowadzanie nowych produktów i rozwiązań. Klimat ten wspiera rozwój i asymilację nowych, różnych propozycji” – pisze M. Karwowski [8].

Obszernej metaanalizy dokonali Hunter i jego współpracownicy [9], którzy przeprowadzili analizę związków między różnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a wskaźnikami kreatywnych zachowań pracowników na podstawie 42 badań prowadzonych w organizacjach wśród 14,5 tys. pracowników. Wśród analizowanych czynników tworzących klimat dla kreatywności znalazły się: pozytywna grupa pracownicza, pozytywne relacje z przełożonym, zasoby, wyzwanie, jasność celu, autonomia, pozytywna wymiana interpersonalna w grupie roboczej, intelektualna stymulacja, wsparcie kierownictwa wyższego szczebla, orientacja na nagrody, elastyczność i podejmowanie ryzyka, nacisk zarówno na jakość, jak i oryginalne pomysły, partycypacja, integracja organizacyjna.

W analizach tych wzięto pod uwagę także czynniki oddziałujące na relację między kreatywnym klimatem a kreatywnymi wynikami pracy:

- właściwości pracy (czy praca wymaga generowania nowych pomysłów; rodzaj innowacji; stadium, w którym wykorzystuje się innowacyjność; wewnętrzna i zewnętrzna motywacja; satysfakcja z pracy)

- właściwości grupy (praca grupowa, wielkość grupy, współzależność oraz poczucie jedności wśród członków grupy)

- właściwości organizacji (majątek organizacji rozumiany jako rozmiar i zasoby; stopień profesjonalizacji; kapitałochłonność; struktura organizacyjna: wertykalna, horyzontalna mieszana)

- właściwości środowiska (określenie, czy konkurencyjność w danym sektorze oparta była na wypuszczaniu na rynek nowych innowacyjnych produktów; presja konkurencji; presja wyników wytworzona przez konkurencję na organizację działającą w danym sektorze gospodarki).

Analizy wykazały, że klimat dla kreatywności był silnie związany z kreatywnymi wynikami niezależnie od metodologii badań (np. subiektywnych bądź obiektywnych metod pomiaru kreatywnych wyników pracy) czy populacji. Co więcej, mimo uwzględnienia wielu różnych czynników oddziałujących na te relacje, w żadnym przypadku włączenie do analizy zmiennej związanej z właściwościami pracy, grupy, organizacji czy środowiska, nie powodowało zmiany siły relacji między klimatem dla kreatywności a wynikami pracy poniżej progu statystycznej istotności.

Warto się jednak zastanowić, które czynniki są szczególnie istotne w stymulowaniu kreatywności. Na podstawie pojedynczych badań trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi na takie pytanie. Jednak analiza wielu badań pozwoliła autorom na wyciągnięcie, popartych silnymi dowodami, następujących wniosków: wyzwanie, intelektualna stymulacja oraz pozytywna wymiana interpersonalna silnie wiązały się z innowacyjnymi wynikami pracy. Środowisko pracy, które daje pracownikom możliwość angażującej pracy, mającej sens, stymulującej myślenie i wymianę myśli na temat kluczowych kwestii, jest niezbędne, jeśli chce się zachęcić pracowników do kreatywności i innowacyjności. Znaczące także były takie czynniki, jak wsparcie, zasoby i autonomia, które – jak podkreślają autorzy metaanalizy – przełożeni są w stanie modyfikować, stąd ich rola w stymulowaniu kreatywności i innowacyjności pracowników poprzez tworzenie odpowiedniego klimatu pracy, jest nie do przecenienia [9].

Jako że innowacyjność jest procesem, na który oddziałuje szereg czynników osobowościowych, społecznych czy ekonomicznych, warto przyjrzeć się badaniom, które uwzględ-

niają więcej zmiennych, rzucając światło na złożoność tego procesu. Hammond i współpracownicy [10] przeprowadzili metaanalizę 80 badań nad predyktorami² innowacyjności pracowników. Innowacyjność była przez badaczy rozpatrywana na poziomie indywidualnym, obejmującym wszystkie stadia procesu innowacyjnego: od momentu formowania się pomysłów (dotyczących tworzenia czegoś zupełnie nowego, jak również rozwiązań dostosowujących istniejące systemy do nowych sytuacji i potrzeb) do ich wdrożenia. Wzięto pod uwagę jedynie badania, które dotyczyły zagadnienia innowacyjności w miejscu pracy (w większości przypadków mierzonej metodą kwestionariuszową).

Pod uwagę zostały wzięte cztery rodzaje predyktorów: różnice indywidualne, motywacja, właściwości pracy oraz kontekst pracy.

Różnice indywidualne uwzględnione w tych analizach, to: cechy osobowościowe, takie jak osobowość kreatywna i otwartość na doświadczenie, a także zmienne demograficzne: poziom wykształcenia i staż pracy.

Motywację, składową większości teorii kreatywności i innowacyjności, dzieli się na:

- motywację wewnętrzną: motywację powodującą zachowanie, którego celem nie jest osiągnięcie zewnętrznych nagród. Dana aktywność jest celem samym w sobie.

- motywację zewnętrzną: angażowanie się w jakieś działanie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści, a nie dlatego, że wykonywanie zadania sprawia nam przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie.

Na motywację do działania dodatkowo wpływa m.in. poczucie własnej skuteczności; w omawianych analizach rozróżnia się poczucie własnej skuteczności związanej z pracą oraz poczucie własnej skuteczności związanej z kreatywnością.

Właściwości pracy analizowane przez badaczy to: złożoność pracy, autonomia pracowników (możliwość podejmowania decyzji odnośnie do wykonywania swojej pracy), postrzeganie swojej roli zawodowej jako wymagającej kreatywności i innowacyjności.

Wreszcie, *zmienne kontekstualne* uwzględnione w analizowanych badaniach to:

- organizacyjny klimat dla kreatywności i innowacyjności, czyli psychosocjalne warunki środowiska pracy sprzyjające kreatywności i innowacyjności: otwarty, bezpieczny klimat w pracy, w której pozwala się pracownikom partycypować w podejmowanych decyzjach i podejmować ryzyko. Takie środowisko pracy charakteryzuje się ponadto pozytywnymi relacjami z przełożonymi i współpracownikami, jasnością

² Predyktor – czynnik pozwalający na przewidywanie występowania danej zmiennej.

celów, stymulacją intelektualną, postrzeganiem zadań jako wyzwań i elastycznością [11]

- pozytywny klimat pracy
- zasoby organizacyjne: informacja, wsparcie techniczne, wsparcie instrumentalne, finansowe
- postrzegane wsparcie przełożonych
- jakość relacji między przełożonymi a podwładnymi: zgodnie z teorią *leader-member exchange* w miarę rozwoju relacji między liderem a podwładnym zmienia się ona z formalnej na relację odznaczającą się większą jakością, charakteryzującą się wzajemnym zaufaniem i szacunkiem; w takich relacjach pracownicy zazwyczaj mają więcej autonomii i możliwości podejmowania decyzji
- transformacyjny styl przywództwa przełożonych: „proces, w którym lider i szeregowi członkowie grupy zmieniają siebie nawzajem – to znaczy mobilizują się do większego wysiłku poprzez zaangażowanie i odwoływanie się do moralności czy do wartości cenionych przez obie strony” [12].

W analizach uwzględniono także poszczególne stadia procesu innowacyjnego: rodzenie się pomysłów i ich implementację.

Analiza badań wykazała, że *zmiennie osobowościowe* były istotnie związane z innowacyjnością, choć związki te były słabe. Zarówno osobowość kreatywna, jak i otwartość na doświadczenie wiązały się z większą innowacyjnością. Natomiast poziom wykształcenia i staż pracy nie wiązały się z większą bądź mniejszą innowacyjnością.

Motywacja wewnętrzna wiązała się z większą innowacyjnością, ale także motywacja zewnętrzna wykazywała istotny, choć słabszy związek z innowacyjnością. Także poczucie własnej skuteczności w zakresie kreatywności i związanej z pracą sżło w parze z innowacyjnością.

Właściwości pracy ze wszystkich analizowanych kategorii okazały się być najsilniej związane z poziomem innowacyjnością pracowników: im większa złożoność pracy, większa autonomia i większe oczekiwania co do kreatywności i innowacyjności związane z rolą zawodową charakteryzowały środowisko pracy, tym większa była innowacyjność pracowników. Jak konkludują autorzy opracowania oznacza to, że strukturyzacja pracy w taki sposób, żeby wymagała ona wielu różnych umiejętności i zachowań, dawanie pracownikom więcej swobody w decydowaniu o sposobie i czasie wykonywania swojej pracy, a także stwarzanie większych oczekiwań co do kreatywności, zwiększa ich innowacyjność.

Kontekst – także wszystkie czynniki dotyczące klimatu pracy i zachowań przywódczych okazały się być istotnie związane z innowacyjnością pracowników, w tym najsilniejszym predyktorem innowacyjności w analizowanych badaniach było wsparcie przełożonych oraz

jakość relacji między przełożonymi a podwładnymi (*leader-member exchange*).

Ciekawe okazały się wyniki analizy omówionych czynników, które brały pod uwagę różne stadia procesu innowacyjności. Związki między czynnikami kontekstualnymi (klimat organizacji i zachowania przywódcze) z innowacyjnością pracowników były silniejsze na etapie implementacji pomysłów niż na etapie ich tworzenia. Zwłaszcza klimat dla kreatywności i innowacyjności szczególnie silnie oddziaływał na innowacyjność na etapie wdrażania nowych pomysłów. Oznacza to, że innowacyjny potencjał pracowników nie zawsze zostaje wykorzystany i faza implementacji nowych pomysłów nie dochodzi do skutku. Na drodze stają bariery w postaci środowiska pracy, które nie sprzyja innowacjom. I przeciwnie – gdy środowisko pracy charakteryzuje się większą akceptacją ryzyka, nowości, większym zaufaniem i wsparciem, czy też daje pracownikowi większą autonomię, większa jest szansa, że pracownik będzie mógł swoje pomysły wdrożyć w praktykę przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Wyniki badań pokazują, że nawet gdy pracownicy mają potencjał i innowacyjne pomysły, warunki, w jakich pracują, mogą po pierwsze zniechęcać ich do wkładania wysiłku w poszukiwanie nowych rozwiązań, a po drugie, utrudniać wykorzystywanie tego potencjału, czy wręcz go marnować. Wyjaśnić to mogą przytoczone na początku artykułu dane, z których wynika, że z jednej strony w Polsce są odpowiednie zasoby ludzkie i także dość dobry poziom inwestycji w działania innowacyjne, a z drugiej strony nie widać efektów tych działań, skoro Polska jako innowator zajmuje jedno z ostatnich miejsc w UE.

Co istotne, innowacyjność pracowników nie zależy w dużym stopniu od zasobów organizacji, ani nawet od cech indywidualnych ich samych. Warto zatem pamiętać o zadbanie o warunki pracy, które będą sprzyjać kreatywności i innowacyjności. Wydaje się, że innowacyjność kształtują przede wszystkim zachowania przełożonych: wsparcie udzielane pracownikom, transformacyjny styl przywództwa, jakość relacji z podwładnymi, mobilizowanie pracowników do innowacyjności i wspieranie ich w próbach zastosowania nowych podejść.

Innowacyjności sprzyjają także w większym stopniu inne czynniki klimatu organizacyjnego: większe możliwości decyzyjne pracowników odnośnie do czasu i sposobu wykonywanej pracy, a także co do funkcjonowania przedsiębiorstwa (tzw. partycypacja pracownicza), urozmaicenie ich zadań, praca stanowiąca wyzwanie dla pracowników, akceptacja dla po-

dejmowania ryzyka, czy wreszcie pozytywne relacje między współpracownikami.

Praca w kierunku poprawy tych warunków nie wiąże się z koniecznością ponoszenia dużych kosztów, natomiast pozytywnie skutkuje na poziomie wymiernych efektów organizacji, a także na poziomie dobrostanu pracowników, zwiększając ich zaangażowanie i zadowolenie z pracy. Należy podkreślić rolę przełożonych, którzy mogą rozwijać innowacyjne działania pracowników bezpośrednio, poprzez okazywanie im wsparcia, motywowanie, inspirowanie, a także pośrednio, poprzez korzystną zmianę klimatu organizacyjnego w swoich przedsiębiorstwach.

PIŚMIENNICTWO

- [1] Bochniarz P. Zespół Doradców Strategicznych Premiera "Raport o Kapitale Intelektualnym Polski" Prezentacja z dn. 10.08.2008 r. Źródło: http://pliki.innowacyjnos.gov.pl/Kapital_Intelektualny_Polski.pdf
- [2] "Innovation Union Scoreboard 2010: The Innovation Union's performance scoreboard for research and information." Raport z dn. 1.02.2011. Źródło: <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2010>
- [3] Kozusznik B. *Kluczowa rola we wspieraniu stymulowaniu innowacyjności*. „Chowanna”, 2010;35,2:21-50
- [4] De Jong J.P.J. *Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behaviour*. Praca doktorska. Universiteit van Amsterdam 2007
- [5] Huhtala H., Parzefall M. R. *A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit*. "Creativity and Innovation Management", 2000;3,16:299-306
- [6] Lam A. *Organizational Innovation*. (2004) W: Fagerberg J. Mowery D., Nelson R. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press
- [7] Ekvall G. *Organizational climate for creativity and innovation*. "European Journal of Work and Organizational Psychology", 1996;1,5:105-123
- [8] Karwowski M. *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*. (2009) Wydawnictwo Difin
- [9] Hunter S. T., Bedell K. E., Mumford M. D., *Climate for Creativity: A Quantitative Review*. "Creativity Research Journal", 2007;1,19:69-90
- [10] Hammond M. H., Neff N. L., Farr J. L., Schwall A. R., Zhao X. *Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis*, "Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts" 2011;1,5:90-105
- [11] Karwowski M., Pawłowska K., *Klimat dla kreatywności w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2009;449,2:18-20
- [12] V. Shackleton i V. Wale P. *Przywództwo i zarządzanie* (2003) W: Chmiel N. (red.) *Psychologia pracy i organizacji*, s. 307-333. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne

Publikacja opracowana na podstawie wyników II etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2011-2013 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy