

Innowacyjność pracowników. Rola indywidualnego dobrostanu i innowacji organizacyjnych

Zofia Mockało*

Pracownia Psychologii Społecznej, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa

Krystyna Skarżyńska

Wydział Psychologii, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Warszawa

EMPLOYEES' INNOVATIVENESS. THE ROLE OF INDIVIDUAL WELLBEING AND WORKPLACE INNOVATION

The aim of the paper was to analyze relationships between employees' innovativeness and two groups of resources: individual wellbeing of employees and organizational workplace innovation. The results of a questionnaire survey conducted among 519 white-collar workers were obtained. Measurement variables were: employees innovativeness (dependent variable) and the following independent variables (hypothetical innovativeness predictors) – work engagement, meaning of work, job insecurity, symptoms of stress, job satisfaction and work ability, as well as the organizational workplace innovation. Hierarchical regression analysis has shown that various indicators of wellbeing are related to employees' innovativeness in different ways. Work engagement, work ability and stress symptoms were positively, and meaning of work and job insecurity – negatively related with employees' innovativeness. Two forms of workplace innovation were positively related with employees' innovativeness: flexible work and organizing smarter. These organizational factors were strongly related with employees' innovativeness than individual wellbeing. The interpretation of the results refers to the conversation of resources theory (Hobfoll, 2006) and the argument on two forms of wellbeing: eudemonic and hedonistic wellbeing (Warr and Inceoglu, 2012).

Key words: innovativeness, wellbeing, resources, workplace innovation, eudemonic and hedonistic wellbeing

WPROWADZENIE

Innowacyjność jest jednym z ważniejszych problemów współczesnego świata, którego zmienność i złożoność wymaga gotowości i umiejętności odchodzenia od utrwalaonych schematów i wymyślania nowych sposobów działania. W szerokim znaczeniu innowacje rozumiane są jako środek do rozwoju ekonomicznego i społecznego (Drucker, 1985). Nic więc dziwnego, że stały się one w ostatnich latach przedmiotem badań w różnych dyscyplinach naukowych, w tym także istotnym wyzwaniem dla psychologów. Poznanie uwarunkowań innowacyjności jest szczególnie ważne w Polsce, która znajduje się na czwartym miejscu od końca w rankingu innowacyjności państw Unii Europejskiej (*European Innovation Scoreboard*, 2018). Według tego rankingu, prowadzonego od 2010 r., niski poziom innowacyjności w naszym kraju utrzymuje się na podobnym poziomie od pierwszego pomiaru (*ibidem*).

Interdyscyplinarne badania wykazują, że innowacyjność polega na wykazywaniu się inicjatywą, wytrwałością, elastycznością i wychodzeniu poza utarte ścieżki

(Georgsdottir i Getz, 2004). Przejawia się w zachowaniach wykraczających poza rolę zawodową (*extra-role behaviors*) w sytuacji złożonych i niejednoznacznych warunków pracy. Innowacyjność wymaga więc zasobów, z których może czerpać jednostka (Huhtala i Parzefall, 2007). Przez zasoby można tu rozumieć zarówno właściwości pracowników i organizacji. Gdy zasoby te są wystarczające, pracownicy stają się bardziej skłonni do większego zaangażowania w pracę i do większej innowacyjności (*ibidem*).

Celem naszego badania była analiza roli dwóch rodzajów zasobów: dobrostanu pracowników – jako indywidualnego zasobu – oraz innowacji w miejscu pracy – jako zasobu organizacyjnego (*Workplace Innovation*, Oeij, Kraan i Vaas, 2016).

Teoria zachowania zasobów (Hobfoll, 2006), a także teoria pozytywnej emocjonalności (Fredrickson, 2001) pozwalają przewidzieć związki dobrostanu pracowników oraz innowacji organizacyjnych z innowacyjnością pracowników. Teoria zachowania zasobów (Hobfoll, 2006) mówi o tym, że pozyskiwanie bądź utrata zasobów wydaje się być kumulatywna – osoby, które mają więcej zasobów, będą zyskiwać jeszcze więcej, podczas gdy osoby,

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Zofia Mockało, Pracownia Psychologii Społecznej, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa. zomoc@ciop.pl

Publikacja opracowana na podstawie wyników zadania badawczego realizowanego w ramach podstawowej działalności statutowej CIOP-PIB, finansowanego w latach 2016-2017 ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

które mają mniej zasobów, są bardziej podatne na ich utratę. Zasoby te mogą być natury materialnej, psychologicznej, a także społecznej (Hakanen, Perhoniemi i Toppinen-Tanner, 2008).

Teoria pozytywnej emocjonalności (*Broaden-and-build theory of positive emotions*; Fredrickson, 2001) mówi zaś o tym, że emocje pozytywne poszerzają repertuar charakterystycznych dla jednostek stylów zachowania i myślenia i budują trwałe zasoby osobiste. Ogólnie rzecz biorąc, pozytywne emocje i dobre samopoczucie wyzwalaają chęć do eksperymentowania, wychodzenia poza własne ograniczenia, eksplorowania, nabywania nowych informacji i doświadczeń, inicjatywę i kreatywność, a one właśnie wiążą się z powstawaniem nowych pomysłów i rozwiązań, ale także z optymalnym funkcjonowaniem, w perspektywie krótko- i długoterminowej (*ibidem*).

A zatem, wyżej wymienione zasoby (dobrostan i zasoby organizacyjne) można traktować jako kapitały, które jednostka może „zainwestować” w innowacyjność.

DOBROSTAN PRACOWNIKÓW A INNOWACYJNOŚĆ

Pracownicy doświadczający wyższego poziomu dobrostanu psychologicznego są nie tylko zdrowsi, bardziej produktywni, ale także bardziej kreatywni (Robertson i Cooper, 2011; Bakker i Derks, 2010). Niewysoki poziom stresu czy napięcia emocjonalnego może prowadzić do lepszych wyników pracy, jednak stres chroniczny czy wypalenie zawodowe obniżają kreatywność i innowacyjność pracowników (Amabile, Hadley i Kramer, 2002). Długotrwałe stykanie się ze stresem i wynikające z tego wypalenie zawodowe utrudnia wykonywanie codziennych obowiązków, uniemożliwia wykazywanie inicjatywy czy wychodzenia poza utarte szlaki (Huhtala i Parzefall, 2007; Cropanzano, Rupp i Byrne, 2003). Pracownicy o wysokim poziomie stresu są mniej przywiązani do organizacji i mniej zmotywowani do pracy (Guest i Conway, 2004), co także może obniżać poziom ich innowacyjności.

Jednak stwierdzone w badaniach związku innowacyjności z dobrostanem nie są jednoznaczne: czasem są pozytywne (np. Honkaniemi, Lehtonen i Hasu, 2015; Huhtala i Parzefall, 2007; Hakanen, Perhoniemi i Toppinen-Tanner, 2008), czasem negatywne (Bryson, Dale-Olsen i Barth, 2009; Cañibano, 2013; Huhtala i Parzefall, 2007). Badań poświęconych tym związkom jest zbyt mało by rozstrzygnąć naturę związku między dobrostanem a innowacyjnością (Dolan i Metcalfe, 2012; Miller, Marks i Michaelson, 2008). Co więcej, zależności między wymienionymi zmiennymi zwykle stwierdzano na poziomie makro, a rzadziej w środowisku pracy (Miller, Marks i Michaelson, 2008).

ZASOBY PRACY A INNOWACYJNOŚĆ

Pracownicy funkcjonują w szerszym kontekście: działań firmy, psychospołecznych i organizacyjnych warunków pracy. Wyniki ich pracy zależą więc nie tylko od zasobów indywidualnych, ale też od zasobów pracy. Zasoby pracy (*job resources*) są to „fizyczne, psychologiczne, społeczne bądź organizacyjne aspekty pracy, które nie tylko

potencjalnie redukują negatywne skutki wymagań pracy i pomagają osiągać cele pracy, ale także stymulują rozwój osobisty, uczenie się, rozwój i pozytywny stan zaangażowania w pracę” (Demerouti i in., 2001, za: Hakanen, Perhoniemi i Toppinen-Tanner, 2008, s. 79). Stosunkowo często w badaniach psychologii pracy mierzy się psychospołeczne zasoby pracy – np. wsparcie społeczne, autonomię pracowników, zróżnicowanie pracy, czy partycypację pracowniczą (np. Hakanen, Perhoniemi i Toppinen-Tanner, 2008; Schaufeli i Bakker, 2004; Bakker i in., 2007; Schaufeli, 2017). Rzadziej bierze się tu pod uwagę aspekty organizacyjne, takie jak możliwości rozwoju, zadowolenie z płacy, cele organizacji (np. Mayerl i in., 2017). Także w badaniach związków zasobów pracy z innowacyjnością pracowników do tej pory również koncentrowano się głównie na psychospołecznych cechach pracy: zachowaniach przywódczych przełożonych, poziomie autonomii pracowników, złożoności pracy, wsparciu społecznym, stymulacji intelektualnej, dobrej atmosferze w pracy, jasności celów (Hammond i in., 2010), kontroli nad własną pracą (Martín, Salanova i Peiró, 2007), dumy z wykonywanej pracy (Hakanen, Perhoniemi i Toppinen-Tanner, 2008).

Znaczenie mają również, rzadziej badane przez psychologów pracy, zasoby organizacyjne, takie jak informacja, wsparcie techniczne, instrumentalne i finansowe (Hammond i in., 2010), struktura organizacyjna, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, elastyczność, kultura organizacji (np. kultura dla innowacji, wsparcie nowych pomysłów, akceptacja ryzyka) i strategia organizacji zorientowana na innowacyjność (Zennouche, Zhang i Wand, 2014).

Zasadne wydaje się zatem pytanie, czy innowacje organizacyjne wprowadzane w miejscu pracy wiążą się również z innowacyjnością indywidualnych pracowników. Innowacje organizacyjne to nowe, złożone interwencje w zakresie organizacji pracy, zarządzania zasobami ludzkimi i technologii wspierających (Pot, 2011). Autorzy koncepcji *Workplace Innovation* i narzędzia pomiaru, Oeij, Kraan i Vaas (2016) wyróżniają cztery rodzaje innowacji organizacyjnych:

1. Ukierunkowanie strategii na otoczenie (*Strategic orientation*)
2. Usprawnianie procesów pracy (*Organising smarter*)
3. Ulepszanie produktów i usług (*Product – Market improvement*)
4. Elastyczna praca (*Flexible work*).

Konceptualizacja tych zmiennych zostanie przedstawiona przy opisie metody naszych badań.

Sądzymy, że wymienione innowacje stanowią zasoby organizacyjne, zwiększające innowacyjność pracowników poprzez zwiększanie elastyczności pracy, włączenie innowacji w cel strategiczny firmy, komunikację z zewnętrznymi podmiotami czy wreszcie sprawniejszą organizację pracy. Dotychczas wykazano ich związek z dobrostanem pracowników (Oeij, Kraan i Vaas, 2016; Mockało, 2016), natomiast nie zbadano związku tych innowacji z innowacyjnością pracowników.

Celem naszego badania była analiza związków dobrostanu pracowników i innowacji organizacyjnych z innowacyjnością pracowników. Główną zmienną wyjaśnianą jest więc innowacyjność pracowników, natomiast dobrostan pracowników (różne jego aspekty) i innowacje organizacyjne traktujemy jako jej predyktory.

Sformułowano następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Dobrostan pracowników wiąże się pozytywnie z ich innowacyjnością

Hipoteza 2: Innowacje organizacyjne wiążą się pozytywnie z innowacyjnością pracowników

METODA

UCZESTNICZY BADANIA

Zbadano 519 pracowników umysłowych trzech sekcji sektora usług: 1) informacja i komunikacja, 2) usługi profesjonalne, 3) działalność finansowa i ubezpieczeniowa. Ok. 59% grupy stanowiły kobiety. Średnia wieku w badanej grupie wynosiła 37 lat ($SD=10.1$; $Min=20$, $Max=70$). 52.2% grupy miało wykształcenie wyższe II stopnia, 19.5% wykształcenie wyższe I stopnia (licencjat). Do badania wybrano pracowników grup zawodowych należących do usług profesjonalnych – szczególnie istotnych w gospodarce wiedzy (Niedzielski, Rychlik i Markiewicz, 2008) i będących jednym z najdynamiczniej rozwijających się sektorów (Dominiak, 2017). W sektorze usług szczególnie dobrze widać potrzebę badań w zakresie innowacyjności organizacyjnej i jej psychospołecznych uwarunkowań, gdyż innowacje w tym sektorze różnią się od innowacji w sektorze produkcji niematerialnością.

Dobór do badań miał charakter celowo-kwotowy, gdzie kwoty wyznaczały branża oraz wielkość przedsiębiorstwa.

PROCEDURA

Badanie zostało przeprowadzone w drugiej połowie 2017 roku na terenie 16 województw. Badanie było przeprowadzone metodą papier-olówek. Osoby badane dostawały kwestionariusze do wypełnienia w obecności ankietera, które po wypełnieniu wkładały do kopert i oddawały ankieterom.

ZMIENNE I NARZĘDZIA ICH POMIARU

Zmienna wyjaśniana

Innowacyjność pracowników – stopień, w jakim pracownik poszukuje nowych rozwiązań bądź przedstawia propozycje ulepszenia dotychczasowych produktów i usług. Mierzona samoopisowym kwestionariuszem *Innovation Outcome* (De Jonge i Den Hartog, 2010). Przykładowe pytanie: „Jak często w swojej pracy wnosi Pan/i czynny wkład w tworzenie nowych produktów lub usług?“, „Jak często w swojej pracy przedstawia Pan/i propozycje udoskonalenia bieżących produktów lub usług?“, $\alpha=.82$.

Zmienne wyjaśniające

Innowacje organizacyjne (*Workplace Innovation*) – zmierzona ta mierzona jest kwestionariuszem *Workplace Innovation* (Oeij, Kraan i Vaas, 2016), który składa się z pytań wybranych z holenderskiego sondażu NEWS (Netherlands Employers Work Survey). Innowacje organizacyjne mierzone są na czterech skalach:

1. Ukierunkowanie strategii na otoczenie (*Strategic Orientation on the Environment*) – skala ta jest zoperacjonalizowana za pomocą trzech pytań, na które odpowiedzi udziela się poprzez zaznaczenie odpowiedzi od 1 do 5, gdzie 1 = wcale, a 5 = w bardzo dużym stopniu. Przykładowa pozycja to: „Nasza organizacja natychmiast reaguje na pojawiające się rozwiązania”.
2. Elastyczna praca (*Flexible Work*) – skala ta za pomocą ośmiu pytań opisuje uelastycznianie pracy i „życie na miarę” zasad pracy. Respondenci pytani są m.in. o to, czy w danej organizacji pracownicy mogą pełnić różne funkcje, czy są elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia, czy o możliwość indywidualnego ustalania czasu pracy czy oceny efektów pracy. Odpowiedzi udziela się poprzez zaznaczenie odpowiedniej wartości na skali od 1 do 5, gdzie 1 = wcale, a 5 = w bardzo dużym stopniu. Przykładowe pytanie: „W jakim stopniu Pana/Pani organizacja stosuje indywidualne zarządzanie czasem pracy (pracownicy mogą sami ustalać harmonogram pracy)?”.
3. Usprawnianie procesów (*Organising Smarter*) – skala ta mierzy usprawnianie procesów pracy, np. poprzez łączenie na nowe sposoby różnych elementów pracy z zastosowaniem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Skala ta składa się z dwóch pytań, na które należy odpowiedzieć poprzez zaznaczenie odpowiedniej wartości na skali od 1 do 5, gdzie 1 = wcale, a 5 = w bardzo dużym stopniu. Przykładowa pozycja: „Nasza organizacja regularnie usprawnia procesy pracy”.
4. Doskonalenie rynków i produktów (*Product – Market Improvement*) – za pomocą dwóch pytań ta skala mierzy stopień, w jakim organizacja poszukuje nowych klientów i rynków oraz stopień, w jakim ulepsza istniejące produkty i usługi. Na pytania odpowiedzi udziela się poprzez zaznaczenie wartości na skali od 1 do 5, gdzie 1 = wcale, a 5 = w bardzo dużym stopniu. Przykładowa pozycja skali: „Nasza organizacja stale ulepsza/doskonali istniejące produkty bądź usługi”.

Rzetelność całego kwestionariusza *Workplace Innovation* jest dobra, $\alpha=.84$.

Dobrostan pracowników

Dobrostan pracowników analizowano przy użyciu sześciu wskaźników:

- Poczucie sensu pracy – mierzone kwestionariuszem COPSOQ II (Petejrson i in., 2011). Przykładowe pytanie: „Czy Twoja praca ma sens?”; $\alpha=.78$
- Zaangażowanie w pracę – mierzone kwestionariuszem UWES (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006). Przykładowe itemy: „Jestem pełen(-na) entuzjazmu dla swej pracy”, „W pracy czuję się silny i pełen energii”; $\alpha=.89$
- Zdolność do pracy – mierzone wybranymi pytaniami kwestionariusza *Work Ability Index* (Tuomi i in., 1998; za: Wiezer i in., 2011). Przykładowe pytania: „Jak oceniasz swoją obecną zdolność do pracy, biorąc pod uwagę umysłowe wymagania, które praca stawia?”, „Jaki jest Pana/i stan zdrowia w porównaniu do innych osób w Pana/i wieku?”; $\alpha=.81$
- Zadowolenie z pracy – mierzone pytaniem: „Czy jest Pan(i) zadowolony(-na) ze swojej obecnej pracy?”
- Symptomy stresu – mierzone kwestionariuszem *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ II, Petejrson i in., 2011). Przykładowe pytania: „Jak często w ciągu ostatnich 4 tygodni miał(a) Pan(i) problemy ze zrelaksowaniem się?”, „Jak często w ciągu ostatnich 4 tygodni był(a) Pan(i) zirytowany/a?”; $\alpha=.87$
- Niepewność pracy – mierzone kwestionariuszem *COPSOQ II* (Petejrson i in., 2011). Przykładowe pytania: „Czy martwisz się tym, że mógłbyś stracić pracę?”, „Czy martwisz się tym, że mógłbyś mieć problem ze znalezieniem nowej pracy, jeśli straci Pan/i obecną?”; $\alpha=.77$

WYNIKI

Statystyki opisowe przedstawione w Tabeli 1 wskazują, że w badanej grupie stosunkowo wysoki był poziom zaangażowania w pracę, poczucia sensu pracy i zadowolenia z pracy, a stosunkowo niski poziom symptomów stresu

i niepewności pracy. Można więc sądzić, że poziom dobrostanu pracowników w badanej grupie był raczej wysoki.

Wśród mierzonych innowacji organizacyjnych wszystkie analizowane przez nas ich rodzaje występowały na podobnym poziomie, nieco powyżej średniej. Wyniki te sugerują, że osoby badane pracowały w raczej innowacyjnych organizacjach. Należy jednak pamiętać, że badana grupa jest dość specyficzna i nie stanowi reprezentacji polskich pracowników.

Aby sprawdzić hipotezy dotyczące przewidywania stopnia innowacyjności pracowników na podstawie ich dobrostanu (różnie wskaźnikowanego) oraz wprowadzanych innowacji organizacyjnych, przeprowadzono hierarchiczną analizę regresji (Tabela 2). W pierwszym kroku wprowadzono kontrolowane zmienne demograficzne, w drugim wskaźniki dobrostanu pracowników, a w trzecim – innowacje organizacyjne.

Model uwzględniający tylko zmienne demograficzne okazał się dopasowany do danych $F(2, 504)=6.26; p<.01$, ale wyjaśnia tylko 2% wariancji innowacyjności pracowników. Okazało się, że tylko płeć miała istotny związek z innowacyjnością pracowników: kobiety deklarowały niższy stopień innowacyjności niż mężczyźni (odpowiednio $M=2.98; SD=.70; M=3.19; SD=.70$).

Wprowadzenie w drugim kroku regresji wskaźników dobrostanu pracowników spowodowało istotny przyrost R^2 o 7%. Model drugi okazał się lepiej dopasowany od pierwszego $F(8, 498)=6.27; p<.001$. Spośród analizowanych wskaźników dobrostanu pracowników istotnymi predyktorami poziomu innowacyjności pracowników okazały się trzy wskaźniki: poziom zaangażowania w pracę ($\beta=.17; p<.01$), niepewność pracy ($\beta=-.15; p<.01$) oraz poczucie sensu pracy ($\beta=-.10; p<.05$). Również w tym modelu zmienną demograficzną istotnie związaną z poziomem innowacyjności pracowników była płeć ($\beta=.12; p<.01$). Łącznie zmienne uwzględnione jako hipotetyczne predyktory w tym modelu wyjaśniały 8% wariancji zmiennej zależnej.

Tabela 1
Statystyki opisowe analizowanych zmiennych

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
1	Wiek	519	37.00	10.10	20.00	70.00
2	Zaangażowanie w pracę	518	5.67	1.10	1.00	7.00
3	Zdolność do pracy	519	4.06	.67	1.33	5.00
4	Symptomy stresu	519	36.32	18.22	0	100.00
5	Niepewność pracy	518	29.07	18.34	0	93.75
6	Poczucie sensu pracy	519	70.07	22.86	0	100.00
7	Zadowolenie z pracy	519	4.00	.93	1.00	5.00
8	Ukierunkowanie strategii na otoczenie	519	3.97	.68	1.00	5.00
9	Usprawnianie procesów	519	3.74	.76	1.00	5.00
10	Ulepszanie produktów i usług	518	3.96	.71	1.00	5.00
11	Elastyczna praca	519	3.30	.86	1.00	5.00
12	Innowacyjność pracowników	518	3.06	.70	1.00	5.00

Tabela 2
Wyniki hierarchicznej analizy regresji innowacyjności pracowników względem dobrostanu oraz innowacji organizacyjnych (przy kontroli: wieku i płci) w badanej grupie (n=507)

Kroki i predyktory	R ²	ΔR ²	F	β	t
Krok 1	.02		6.26**		
Wiek				.06	1.42
Płeć				.16	3.30**
Krok 2	.08	.07***	6.27***		
Wiek				.08	1.79
Płeć				.12	2.83**
Zaangażowanie w pracę				.17	3.10**
Zdolność do pracy				.09	1.70
Symptomy stresu				.08	1.58
Niepewność pracy				-.15	-3.05**
Poczucie sensu pracy				-.10	-2.04*
Zadowolenie z pracy				-.02	-.36
Krok 3	.20	.13***	11.36***		
Wiek				.11	2.74**
Płeć				.11	2.61**
Zaangażowanie w pracę				.12	2.35**
Zdolność do pracy				.10	2.01*
Symptomy stresu				.11	2.31*
Niepewność pracy				-.11	-2.27*
Poczucie sensu pracy				-.09	-1.97*
Zadowolenie z pracy				-.04	-.88
Ukierunkowanie strategii na otoczenie				.05	.97
Usprawnianie procesów pracy				.15	2.72**
Ulepszanie produktów i usług				-.08	-1.57
Elastyczna praca				.30	6.80***

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$

Trzeci krok regresji związany z wprowadzeniem zmiennych dotyczących innowacji organizacyjnych spowodował istotny przyrost R^2 o 13%. Stąd model trzeci okazał się być najlepiej dopasowany do danych $F(12, 494)=11.36$; $p < .001$. W modelu tym oprócz rodzaju płci ($\beta=.11$; $p < .01$), istotny okazała się również wiek ($\beta=.11$; $p < .01$). Dodatni znak współczynników beta w przypadku płci i wieku wskazuje, że mężczyźni w porównaniu do kobiet wykazują wyższy stopień innowacyjności, a także, że im starsi pracownicy, tym wyższy poziom ich innowacyjności. W modelu tym, w porównaniu do modelu 2, więcej wskaźników dobrostanu wiąże się z innowacyjnością pracowników. Nadal istotne okazały się wszystkie wskaźniki oprócz zadowolenia z pracy, tj.: poziom zaangażowania w pracę ($\beta=.12$; $p < .05$), zdolności do pracy ($\beta=.10$; $p < .05$), symptomów stresu ($\beta=.11$; $p < .05$), niepewności pracy ($\beta=-.11$; $p < .05$) oraz poczucia sensu pracy ($\beta=-.09$; $p < .05$).

Spośród analizowanych innowacji organizacyjnych z poziomem innowacyjności pracowników związane były dwie

formy innowacji: usprawnianie procesów pracy ($\beta=.15$; $p < .01$) oraz elastyczna praca ($\beta=.30$; $p < .001$). Zależności między zaangażowaniem w pracę, zdolnością do pracy, symptomami stresu, usprawnianiem procesów pracy i elastyczną pracą a innowacyjnością pracowników są dodatnie, zatem im bardziej są zaangażowani w swoją pracę, im większą mają zdolność do pracy, im więcej symptomów stresu wykazują, a także w im większym stopniu w organizacji usprawnia się procesy pracy i wprowadza elastyczne zasady pracy, tym bardziej innowacyjni są pracownicy. Z kolei ujemny znak standaryzowanego współczynnika beta przypisanego niepewności pracy oraz poczuciu sensu pracy pozwala sądzić, że większa niepewność pracy i poczucie sensu pracy wiąże się z niższym poziomem innowacyjności pracowników. Predyktory uwzględnione w trzecim modelu omawianej regresji łącznie wyjaśniają 20% wariancji innowacyjności pracowników.

DYSKUSJA

Nasze badanie dowodzi przede wszystkim tego, że innowacyjność pracowników wiąże się w różny sposób z różnymi wskaźnikami dobrostanu pracowników oraz z niektórymi wskaźnikami innowacji organizacyjnych. Tak więc nasze hipotezy potwierdziły się tylko częściowo.

Zgodnie z oczekiwaniami, innowacyjność pracowników wiązała się z subiektywnie postrzeganą zdolnością do pracy, która jest wynikiem interakcji między wymaganiami, jakie stawia praca a możliwościami i umiejętnościami pracownika oraz jego stanem zdrowia (Makowiec-Dąbrowska i in., 2008). Wynik ten jest zgodny z teorią zachowania zasobów (Hobfoll, 2006). Niepewność pracy wiązała się natomiast z niższym poziomem innowacyjności. Pracownicy odczuwający niepewność pracy mogą obawiać się wychodzenia poza utarte schematy postępowania i ryzykowania nowych rozwiązań. Również inne badania pokazują, że niepewność pracy obniża motywację pracowników do innowacyjności, a tym samym wpływa na mniejszą liczbę innowacyjnych zachowań (Farzaneh, 2015). Nieco inne wyjaśnienie podobnych wyników – poprzez złamanie kontraktu psychologicznego – wskazują Niesen i in., 2018.

Także zgodnie z hipotezami, istotny dla poziomu innowacyjności pracowników okazał się poziom zaangażowania w pracę. W literaturze przedmiotu czynnik ten traktowany jest jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego i jako jeden z istotniejszych wskaźników dobrostanu pracowników. Dlaczego zaangażowani pracownicy są bardziej innowacyjni? Pracownicy zaangażowani w swoją pracę nie tylko mają więcej nowych pomysłów, ale też są bardziej produktywni i skłonni do podjęcia dodatkowego wysiłku w celu ich realizacji (Bakker i Demerouti, 2008; Echols, 2005).

Wbrew oczekiwaniom okazało się, że im więcej symptomów stresu odczuwali pracownicy i im niższe mieli poczucie sensu pracy, tym bardziej byli innowacyjni. Natomiast ich poziom zadowolenia w pracę nie był związany z innowacyjnością. Do tej pory niewiele było badań porównujących rolę różnych wskaźników dobrostanu dla innowacyjności pracowników. Nasze badanie dostarcza więc nowych dowodów na to, że różne formy dobrostanu mają różne właściwości i korelaty, różnią się w zakresie aktywacji i kierunku działania. Stwierdzone przez nas różnice interpretujemy jako przejaw odmiennych funkcji dwóch rodzajów dobrostanu: eudajmonistycznego i hedonistycznego. Według Warr'a i Inceoglu (2012) zaangażowanie w pracę jest formą dobrostanu eudajmonistycznego, bardziej aktywującego, a zadowolenie z pracy jest przejawem dobrostanu hedonistycznego, bardziej biernego. Pracownicy zaangażowani w pracę paradoksalnie czują się mniej dopasowani do swojej pracy (mają wyższe wymagania) i wykazują wyższy poziom energii i motywacji do polepszenia warunków pracy. Zadowolenie z pracy – jako dobrostan hedonistyczny – jest natomiast formą bardziej pasywną – pracownicy są zadowoleni z zastanych warunków pracy, nie czują potrzeby

ich zmiany, więc wykazują lepsze dopasowanie człowiek – praca (*ibidem*).

Hedonistyczne wskaźniki dobrostanu w pracy wiążą się z pozytywnymi emocjami cieszenia się aktualnymi warunkami życia, *status quo* oraz integrowaniem ich z wizją siebie i świata (Fredrickson, 2001). Zadowolenie więc związane jest z biernością, a nie z innowacyjnością, czego dowodzą też nasze wyniki. W świetle stwierdzonych różnic w funkcjach dobrostanu eudajmonistycznego i hedonistycznego, zasadne wydaje się prowadzenie dalszych badań w kierunku roli tych dwóch rodzajów dobrostanu dla funkcjonowania w pracy (patrz także: Xerri, 2014; Al-edenat, 2018).

Także poziom stresu okazał się wskaźnikiem, który w naszym badaniu był związany z innowacyjnością pracowników w odwrotnym kierunku, niż przewidywano: im wyższe było natężenie stresu, tym bardziej innowacyjni byli pracownicy. Wynik ten, choć sprzeczny z przytoczoną teorią zachowania zasobów czy teorią pozytywnej emocjonalności, nie jest niezrozumiały. Amabile, Henderley i Kramer (2002) zauważyli, że niewysoki poziom stresu może, pod pewnymi warunkami, prowadzić do lepszych wyników pracy. Np. rozwój kreatywnych pomysłów pod presją czasu jest możliwy, ale wtedy, gdy pracownicy mają poczucie misji (*ibidem*). Z drugiej strony, innowacyjność sama w sobie może stanowić wymaganie pracy i źródło stresu dla pracowników, ponieważ często wiąże się z większą ilością zadań, rozwiązywaniem złożonych problemów, presją, niepewnością co do wyniku pracy (Huhtala i Parzefall, 2007).

Inaczej niż przewidywano, stwierdzono istotny negatywny (choć słaby) związek poczucia sensu pracy z innowacyjnością pracowników. Także badania innych autorów dowodzą, że poczucie sensu pracy nie jest czynnikiem aktywującym, lecz pasywnym, związanym z zadowoleniem z pracy (Spreitzer, Kizilos i Nanson, 1997). Pracownicy, którzy czują, że ich praca ma sens, nie dążą do wychodzenia poza jej dotychczasowe ramy. Nie są więc innowacyjni. Ten niejasny teoretycznie wynik potwierdza, że potrzebne są kolejne badania nad różnymi aspektami dobrostanu pracownika.

W naszym badaniu oprócz zasobów indywidualnych, badano także zasoby organizacyjne i ich rolę w innowacyjności pracowników. Okazało się, że innowacje organizacyjne, wynikające z kultury firmy, silniej wiążą się z innowacyjnością pracowników niż ich dobrostan osobisty (por. Tabela 2). Szczególnie istotna jest w tym kontekście elastyczna praca, czyli elastyczne i zindywidualizowane zasady pracy. Firmy, które wprowadzają ten rodzaj innowacji organizacyjnych, oferują pracownikom nie tylko elastyczne godziny pracy, ale także wybór różnych rodzajów umowy o pracę, indywidualne zarządzanie czasem pracy, a także możliwość pełnienia różnych funkcji, możliwość indywidualnego ustalania zasad czasu pracy, dostępności pracownika, oceny efektów pracy, rozwoju i szkoleń. Gdy pracownicy są w stanie dopasować pracę do swoich potrzeb czy preferencji, są w stanie również osiągnąć bardziej innowacyjne

wyniki pracy. Wyniki naszego badania potwierdzają, że czynnikiem koniecznym do osiągnięcia innowacyjności w pracy są zasoby organizacyjne – nie tylko dostęp do informacji, wiedzy eksperckiej, materiałów, ale też upodmiotowienie pracowników (*empowerment*) (por. Mumford i in., 2002; Zennouche, Zhang i Wand, 2014). Związek elastyczności pracy z innowacyjnością wykazał również Martínez-Sánchez (2008): okazało się, że znaczenie miała tu elastyczność/zróźnicowanie funkcji pełnionych przez pracowników, a jakość współpracy wewnątrz organizacji moderowała ten związek. Jeszcze inaczej związek elastyczności z innowacyjnością rozpatrują Georgsdottir i Getz (2004): elastyczność (w tym elastyczność firmy) oznacza zdolność do zmian i adaptacji do nowych warunków, a zmiana i adaptacja są również kluczowymi elementami innowacji i innowacyjności. Zatem elastyczne miejsca pracy tworzą organizacyjną kulturę sprzyjającą innowacyjności pracowników. Inne polskie i międzynarodowe badania dotyczące elastyczności pracy również pokazują znaczącą rolę tego aspektu innowacji organizacyjnych dla różnych wskaźników dobrostanu pracowników (Zolnierczyk-Zreda, Bedyńska i Warszewska-Makuch, 2012; Joyce i in., 2010).

Również usprawnianie procesów pracy, stwarzanie pracownikom jak najlepszych warunków do wykonywania ich obowiązków, np. poprzez stosowanie nowoczesnych technologii umożliwiających m.in. pracę z domu, oszczędność czasu, wiązało się dodatnio z innowacyjnością pracowników (por. Gestaldi i in., 2014).

Inaczej niż oczekiwano, pozostałe uwzględnione w badaniu wskaźniki innowacji organizacyjnych: ukierunkowanie strategii na otoczenie oraz ulepszanie produktów i usług nie były istotnymi predyktorami poziomu innowacyjności. Można zatem wnioskować, że z innowacyjnością pracowników związek mają działania firmy ukierunkowane do wewnątrz, a nie na zewnątrz organizacji. Samo skupienie się na zewnętrznych odbiorcach, mimo że może stanowić czynnik budujący organizacyjną kulturę ukierunkowaną na innowacyjność, nie wystarczy. Zacząć należy od budowania wewnętrznych zasobów pracy, umożliwiających pracownikom stanowienie o zasadach własnej pracy.

W świetle omawianych badań najbardziej ogólną tezą jest to, że jeżeli chcemy podnieść poziom innowacyjności pracowników, należy przede wszystkim zadbać o to, by innowacyjne były przedsiębiorstwa, które ich zatrudniają. Człowiek zatrudniony w przedsiębiorstwie, które daje elastyczność i podmiotowość, jest bardziej skłonny do innowacji niż taki, który pracuje w przedsiębiorstwie dbającym przede wszystkim o utrzymanie *status quo*.

Nie tylko w Polsce większa część innowacyjnego potencjału pracowników pozostaje niewykorzystana, a przyczyny tego leżą m.in. w niewłaściwych modelach organizacyjnych, stosowanych w miejscach pracy (por. Gestaldi i in., 2014).

LITERATURA

- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31, 4, 810-838.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N. i Kramer, S.J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard business review*, 80, 52-63.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 3, 209-223.
- Bakker, A.B., Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. W: S. Leka, J. Houdmont (red.), *Occupational health psychology* (s. 194-224). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 2, 274.
- Bryson, A., Dale-Olsen, H., Barth, E. (2009). How does innovation affect worker well-being? *CEP discussion paper, no. 953*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, 51, 3, 643-660.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, 160-169.
- De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 1, 23-36.
- Dolan, P., Metcalfe, R. (2012). The relationship between innovation and subjective wellbeing. *Research Policy*, 41, 8, 1489-1498.
- Dominiak, J. (2017). Nowoczesne usługi a poziom rozwoju gospodarczego. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 31, 1, 81-96.
- Drucker, P. (1985). *Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Echols, M.E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer*, 4, 2, 44-48.
- Farzaneh, F. (2015). Ce que l'innovation doit à l'insecurité de l'emploi. *Question(s) de Management*, 11, 3, 57-72. doi:10.3917/qdm.153.0057.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 3, 218.
- Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., Martini, A. (2014). Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential. *Proceedings 15th International CINet Conference on Operating Innovation – Innovating Operations* (s. 337-347). Continuous Innovation Network.
- Georgsdottir, A.S., Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13, 3, 166-175.
- Guest, D.E., Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: a report for the CIPD*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work

- engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 1, 78-91.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 1, 90.
- Hobfoll, S.E. (2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hollanders, H., Es-Sadki, N. (2018). *European Innovation Scoreboard 2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Honkaniemi, L., Lehtonen, M.H., Hasu, M. (2015). Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. *European Journal of Training and Development*, 39, 5, 393-408.
- Huhtala, H., Parzefall, M.R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16, 3, 299-306.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J.A., Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2.
- Makowiec-Dąbrowska, T., Koszada-Włodarczyk, W., Bortkiewicz, A., Gadzicka, E., Siedlecka, J., Józwiak, Z., Pokorski, J. (2008). Zawodowe i pozazawodowe determinanty zdolności do pracy. *Medycyna Pracy*, 59, 1, 9-24.
- Martin, P., Salanova, M., Peiró, J.M. (2007). Job Demands, Job Resources and Individual Innovation at Work: Going beyond Karasek's Model? *Psicothema*, 19, 621-626.
- Martínez-Sánchez, A., José Vela-Jiménez, M., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P. (2008). Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation. *Personnel Review*, 37, 6, 647-665.
- Mayerl, H., Stolz, E., Großschädl, F., Rásky, É., Freidl, W. (2017). The moderating role of personal resources in the relationship between psychosocial job demands and health: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7, 8, e015710.
- Miller, R.N., Marks, N., Michaelson, J. (2008). *Innovation and well-being. Innovation index working paper*. Londyn: NESTA.
- Mockało, Z. (2016). Innowacje w miejscu pracy i ich związek z jakością życia zawodowego – kapitałem społecznym, zaangażowaniem w pracę i samopoczuciem pracowników. W: M. Strumińska-Kutra, B. Rok (red.), *Innowacje w miejscu pracy. Pomiedzy efektywnością a jakością życia zawodowego* (s. 291-315). Warszawa: Poltex.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 6, 705-750.
- Niedzielski, P., Rychlik, K., Markiewicz, J. (2008). *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57, 4, 174-189.
- Oeij, P., Kraan, K., Vaas, F. (2016). Impact of social innovation on organisational performance and sickness absence. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12, 1, 101-129.
- Pejtersen, J.H., Kristensen, T.S., Borg, V., Bjorner, J.B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 88, 8-24.
- Pot, F.D. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64, 4, 405-415.
- Robertson, I., Cooper, C. (2011). *Wellbeing: Productivity and happiness at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schaufeli, W. B. (2017). General engagement: conceptualization and measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1, 3, 9-24.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25, 3, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 5, 679-704.
- Warr, P., Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 2, 129.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Warszawa: CIOP-PIB.
- Xerri, M.J. (2014). Examining the relationship between organisational justice, job satisfaction and the innovative behaviour of nursing employees. *International Journal of Innovation Management*, 18, 01, 1450004.
- Zennouche, M., Zhang, J., Wang, B. W. (2014). Factors influencing innovation at individual, group and organisational levels: a content analysis. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7, 1, 23-42.
- Żolnierczyk-Zreda S., Bedyńska S., Warszevska-Makuch M. (2012). Work time control and mental health of employees working long hours: the role of gender and age. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 18, 311-320.