

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny
Instytut Nauk Społecznych

**PRACOWNICZE INNOWACJE SPOŁECZNE W ORGANIZACJACH W
POLSCE W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID - 19**

mgr Joanna Bobrowska

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Izabeli Grabowskiej
przy wsparciu Promotor Pomocniczej
dr Magdaleny Łuźniak-Piechy

Warszawa 2023

Spis treści

STRESZCZENIE	6
SUMMARY	10
WSTĘP.....	14
Rozdział 1. Innowacje społeczne w miejscu pracy w kontekście podmiotowego sprawstwa w strukturze.....	21
1.1. Wstęp.....	21
1.2. Innowacje (społeczne) w historii myśli społecznej	21
1.3. Innowacje w modelu sprawstwa w strukturze.....	30
1.4. Współczesne koncepcje innowacji społecznych, z uwzględnieniem koncepcji normatywnych i nienormatywnych.....	36
1.5. Przebieg procesów innowacji społecznych	41
1.6. Teorie kreatywności i innowacji w organizacjach.....	44
1.7. Własny model koncepcyjny pracowniczych innowacji społecznych.....	49
1.8. Podsumowanie.....	50
Rozdział 2. Innowacje społeczne w miejscu pracy – krytyczny przegląd literatury uwzględniający analizę uwarunkowań i przebiegu.....	51
2.1. Wstęp.....	51
2.2. Krytyczny przegląd literatury	51
2.2.1. Poziom makro	51
2.2.2. Poziom meso	63
2.2.3. Poziom mikro.....	73
2.3. Przebieg procesów innowacji w organizacjach	74
2.4. Wpływ pandemii Covid-19 na warunki i przebieg procesów innowacji w organizacjach w przeglądzie literatury.....	78
2.5. Podsumowanie i wnioski do badań własnych	92
Rozdział 3. Metodologia badań własnych.....	96
3.1. Wstęp.....	96
3.2. Źródła danych.....	97
3.3. Podejście <i>mixed-method</i> w rozprawie doktorskiej	103
3.4. Metody badawcze dla innowacji społecznych w miejscu pracy	107
3.5. Postępowanie badawcze i projekt badania własnego	111
3.5.1. Schemat badania oraz kwestie etyczne	112
3.5.2. Techniki <i>mixed-method</i> do badania własnego	114
3.5.3. Dobór próby, uzasadnienie doboru badanych i charakterystyka uczestników badania	117
3.5.4. Sposób realizacji badania i analiza danych.....	119
3.5.5. Ograniczenia badania.....	122

3.6. Podsumowanie.....	124
Rozdział 4. Pracownicze innowacje społeczne w Polsce w kontekście pandemii Covid-19 w świetle wyników własnych badań w ujęciu mieszanym	126
4.1. Wstęp.....	126
4.2. Analiza statystyczna wyników ankiety (sektor prywatny i publiczny)	126
4.2.1. Pierwszy etap analizy statystycznej	126
4.2.2. Drugi etap analizy statystycznej i model odporności organizacyjnej w kontekście innowacji pracowniczych	183
4.3. Analiza jakościowa wyników ankiety (sektor pozarządowy)	194
4.4. Podsumowanie i wnioski.....	195
Rozdział 5. Kultura organizacyjna jako zmienna wyjaśniająca pracownicze innowacje społeczne w Polsce w świetle wyników badań własnych w ujęciu jakościowym	202
5.1. Wstęp.....	202
5.2. Uwarunkowania pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce.....	202
5.2.1. Poziom makro	202
5.2.2. Poziom meso	210
5.2.3. Poziom mikro.....	222
5.3. Korzystanie z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce – ocena porównawcza i prognozy	225
5.4. Przebieg procesów innowacji w organizacjach w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych	233
5.5. Typologia organizacji w Polsce pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników	248
PODSUMOWANIE, WNIOSKI I REKOMENDACJE DLA ORGANIZACJI	258
BIBLIOGRAFIA.....	269
ZAŁĄCZNIKI.....	277
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety	277
Załącznik 2. Scenariusz wywiadu eksperckiego	282
Załącznik 3. Zestawienie charakterystyk społeczno-demograficznych badanych.....	284
Załącznik 4. Aneksy statystyczne do wyników ankiety CAWI.....	290

Mamie i Córce

PODZIĘKOWANIA

Praca nad rozprawą doktorską była dla mnie przygodą intelektualną i wyzwaniem wiążącym się z próbami pogodzenia różnych ról życiowych. Przypadała ona w większości na czasy pandemii Covid-19, która wpłynęła, nie tylko, na modyfikację przyjętej pierwotnie koncepcji badania własnego, lecz również wiązała się z koniecznością wypracowania przeze mnie nowych sposobów funkcjonowania w życiu zawodowym i prywatnym. Finalizacja pracy nad rozprawą i doprowadzenie jej do obecnego kształtu było możliwe przede wszystkim dzięki dużemu wsparciu, jakie otrzymałam od Promotorki prof. dr hab. Izabeli Grabowskiej oraz Promotorki Pomocniczej dr Magdaleny Łuźniak- Piechy, za które chciałabym z całego serca podziękować. Pomogło mi ono zmierzyć się z wyzwaniami na polu naukowym i "nie tracić ducha" w obliczu różnych trudności, które pojawiły się na drodze do doktoratu.

Dziękuję także dr Pawłowi J. Mazurkiewiczowi za wsparcie w analizach ilościowych, Dominice Winogrodzkiej za cenne uwagi do kwestionariusza ankiety badania sondażowego oraz do prezentacji jego wyników, a także dr Joannie Szen-Ziemiańskiej za wsparcie mentoringowe na pierwszych latach studiów doktoranckich.

Pragnę też podziękować uczestniczkom i uczestnikom badań jakościowego i ilościowego, szczególnie ekspertom biorącym udział w wywiadach pogłębionych, za ich zaangażowanie i chęć dzielenia się ze mną wiedzą w obszarach będących przedmiotem moich zainteresowań badawczych.

Na koniec pragnę podziękować Najbliższym, którzy wspierali mnie w realizacji moich pasji naukowych i pomagali w momentach, gdy tego najbardziej potrzebowałam.

STRESZCZENIE

Celem rozprawy doktorskiej, pt. "Pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii Covid-19" jest charakterystyka, wyjaśnienie uwarunkowań i mechanizmów przebiegu procesów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, z uwzględnieniem efektów pandemii Covid-19, a także roli innowacyjności pracowniczej w budowaniu odporności organizacji. Uwarunkowania dla pracowniczych innowacji społecznych zostały przeanalizowane na trzech poziomach: (1) makro, tj. społeczeństwa, przy uwzględnieniu specyfiki rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów Europy Środkowo-Wschodniej i efektów globalizacji; (2) meso, tj. organizacji i zespołów ją tworzących; (3) mikro - poszczególnych jednostek.

Pracownicze innowacje społeczne są oddolnymi działaniami w organizacjach, których celem jest zmiana relacji społecznych oraz zakresu możliwości działania jednostek. Wpływają one na efektywność działania organizacji, ich odporność na sytuacje kryzysowe i / lub na jakość życia zawodowego. Stanowią one kategorię innowacji społecznych w miejscu pracy i są ściśle powiązane z uczeniem się pracowników. Obejmują one zarówno rozwiązania przełomowe, jak i takie, których nowatorstwo można rozpatrywać w kontekście instytucji lub docelowego użytkownika.

Za wyborem powyższego tematu przemawiają względy naukowe i praktyczne. Innowacje społeczne są obecnie coraz bardziej popularnym nurtem badań naukowych, jak również koncepcją budzącą coraz większe zainteresowanie wśród polityków i praktyków biznesu, wypełniając lukę w tym, co oferuje rynek i dotychczasowe rozwiązania instytucjonalne. Rozwój teorii i badania empiryczne na temat innowacji społecznych są prowadzone w ramach wielu dyscyplin naukowych (w tym socjologii, psychologii, ekonomii i nauk o zarządzaniu) i trwają dyskusje dotyczące różnych podejść i perspektyw badawczych oraz metodologii badań naukowych. Ma to odzwierciedlenie w braku uzgodnionej definicji analizowanego zjawiska, odnoszącego się do szerokiego wachlarza nowych praktyk społecznych lub ich kombinacji. Celem tej rozprawy jest zrozumienie uwarunkowań, przebiegu i efektów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii Covid-19, która spowodowała bezpośrednio lub pośrednio wiele problemów (wyzwań) społecznych, i której globalny i wszechogarniający charakter mógł przynajmniej dla części firm stanowić bodziec do porzucenia starych i nieadekwatnych schematów funkcjonowania. Jest to szczególnie istotne w kontekście stosunkowo niskiej innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, do czego

przyczyniają się nieefektywne formy organizacji pracy oraz niskie nakłady na rozwój pracowników (Eurofund i Cedefop 2020).

Główną ramą teoretyczną wykorzystywaną w rozprawie jest własny model pracowniczych innowacji społecznych organizacji ulokowanej w Polsce, zbudowany w oparciu o paradygmat struktury i sprawstwa oraz o analizę ewolucji koncepcji innowacji społecznych i o przegląd aktualnych definicji tego zjawiska. Identyfikuje on uwarunkowania makro, wynikające ze specyficznej ścieżki rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej i efektów globalizacji, oraz meso – odnoszące się do podejścia do innowacyjności pracowniczej w danej organizacji. Odwołując się do koncepcji podmiotowego sprawstwa zaproponowanej przez Emirbayer i Mische (1998), można wyjaśnić różne strategie angażowania się jednostek w innowacyjne projekty, wynikające z ich refleksyjności, umiejętności uruchomienia twórczej wyobraźni oraz odwagi do tego, by zakwestionować dotychczasowe schematy działania w organizacji. Z drugiej strony decyzje o angażowaniu się w nowatorskie projekty są warunkowane oceną szans i barier dla ich realizacji, na które wpływają uwarunkowania makro oraz meso.

Rozprawa doktorska opiera się na metodologicznym podejściu mieszanym (*mixed-method*), adekwatnym do wybranej tematyki badawczej i kontekstu pandemii, która była czasem niepewności i zmiany. W badaniu własnym dominuje komponent ilościowy zrealizowany w oparciu o sondaż internetowy na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna (n=364) wśród osób zatrudnionych w organizacjach w Polsce, zróżnicowanych w podejściu do innowacyjności pracowniczych, działających w różnych sektorach i branżach i o różnej wielkości. Jego uzupełnieniem jest komponent jakościowy, zrealizowany na bazie wywiadów pogłębionych częściowo ustrukturyzowanych z dziesięcioma celowo wybranymi ekspertami i ekspertkami, mającymi duże doświadczenie w zarządzaniu zespołami i prowadzeniu innowacyjnych projektów w różnego typu organizacjach w Polsce.

Celem niniejszej rozprawy doktorskiej jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: (1) Jakie są uwarunkowania na poziomie : A) makro, B) meso, C) mikro pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce kontekście pandemii Covid - 19? (2) Jak przebiegają procesy innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych? (3) Jaka jest zależność pomiędzy poziomem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników a oceną odporności organizacji na kryzys spowodowany pandemią? (4) Jakie są przewidywania ekspertów dotyczące korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce w kontekście pandemii?

Dla każdego z powyższych pytań przyjęto hipotezę: (H.1A.) Do czynników makro warunkujących pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce należą przede wszystkim: specyficzny model rozwoju społeczno-gospodarczego Europy Środkowo-Wschodniej, jakość i dostępność kapitału ludzkiego oraz uwarunkowania globalne, z uwzględnieniem efektu pandemii. (H.1B.) Głównymi uwarunkowaniami z poziomu meso są natomiast: kultura organizacyjna firmy, obejmująca także style zarządzania, strategie rozwoju i dostęp do zasobów oraz struktury organizacyjne i systemy wspierające inicjatywność i innowacyjność pracowników. (H.1C.) Do kluczowych uwarunkowań mikro należą natomiast przekonania (podwładnego / przełożonego) na temat innowacji i roli, jaką odgrywają w nich pracownicy oraz motywacja do angażowania się w nowatorskie projekty, na którą wpływają powyższe przekonania, różnice indywidualne w zdolności do tworzenia twórczych rozwiązań oraz omówione powyżej uwarunkowania makro i meso. (H2) Pandemia w ambiwalentny sposób wpłynęła na innowacyjność firm, w tym w obszarze społecznym i na zakres angażowanie pracowników w procesy zmian. (H3) Wyższy poziom korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników zwiększa ocenę odporność organizacji na sytuacje kryzysowe. (H4) Pandemia wpłynie, w subiektywnej ocenie ekspertów, do pełniejszego czerpania przez organizacje w Polsce z twórczego potencjału pracowników.

Kluczowe wnioski rozprawy doktorskiej to: a) specyficzna ścieżka rozwoju społeczno-ekonomicznego Europy Środkowo-Wschodniej jako czynnik ograniczający możliwości dla pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, którego siła ulega redukcji w wyniku globalizacji, wejścia Polski w struktury UE oraz zmian demograficznych, szczególnie wchodzenia kolejnych pokoleń na rynek pracy; b) kultura organizacyjna jako kluczowa zmienna wyjaśniająca badane zjawiska na poziomie meso; c) ambiwalentny i słabnący w czasie wpływ pandemii na organizacyjne i indywidualne strategie angażowania się w innowacje społeczne w miejscu pracy; d) rosnący priorytet dla tworzenia warunków i korzystania z innowacyjności pracowniczej (w tym w obszarze społecznym) na potrzeby budowania odporności organizacji, zwiększenia szans na jej rozwój oraz na pozyskanie i utrzymanie pracowników.

Badania w przyszłości nad innowacjami społecznymi w organizacjach w Polsce powinny uwzględniać perspektywę różnorodnych aktorów uczestniczących w tych procesach (w tym liderów organizacji, menedżerów średniego i niższego szczebla, przedstawicieli działów HR oraz innych pracowników). W podejściu do ich realizacji istotne będzie zastosowanie w

szczegółności technik jakościowych¹, które umożliwiają eksplorację zależności pomiędzy różnymi kombinacjami uwarunkowań meso a możliwościami tworzenia i upowszechniania innowacji społecznych w organizacjach, a także prześledzenie ewolucji tych procesów.

W świetle istotnych różnic w podejściu do korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników ze względu na sektor i strukturę właścicielską organizacji i nieliczne publikacje w powyższym obszarze odnoszące się do instytucji sektora publicznego w Polsce, w przyszłości warto byłoby kontynuować badania na temat motywów, uwarunkowań, przebiegu i efektów innowacji społecznych w organizacjach sektora publicznego w Polsce i głównych barier na drodze do ich realizacji.

Słowa kluczowe: innowacje społeczne w miejscu pracy, innowacje pracownicze, korzystanie z twórczego potencjału pracowników, odporność organizacyjna

¹ Samodzielnie lub w kombinacji z technikami ilościowymi.

SUMMARY

The aim of the dissertation “Employee social innovations in organisations in Poland” is to characterise, explain the determinants and mechanisms of employee social innovation processes in organisations in Poland, taking into account the effects of the Covid-19 pandemic, as well as the role of employee innovation in building organisational resilience. Determinants for employee social innovation were analysed at three levels: (1) macro, i.e. the society, with taking into account the specifics of the socio-economic development of the countries of Central and Eastern Europe and the effects of globalisation; (2) meso, i.e. the organisation and the teams that make it up; (3) micro - the individual.

Employee social innovations are grassroots activities in organisations that aim at changing social relations and the range of opportunities for individuals to act. They affect the efficiency of organisations, their resilience to crisis situations and/or the quality of working life. They constitute a category of workplace social innovations and are closely linked to employee learning. These include both ground-breaking solutions and those whose novelty can be considered in the context of an institution or their target user.

There are scientific and practical reasons behind the choice of the aforementioned topic. Social innovations are now an increasingly popular strand of academic research, as well as a concept of growing interest amongst politicians and business practitioners, filling a gap of what both the market and the existing institutional arrangements have to offer. Theoretical development and empirical research on social innovations is carried out across a range of disciplines (including sociology, psychology, economics and management sciences) and there are ongoing discussions on different research approaches and perspectives as well as research methodologies. This is reflected in the absence of an agreed definition of the phenomenon under analysis, referring to a wide range of new social practices or combinations thereof. The purpose of this dissertation is to understand the determinants, trajectory and effects of employee social innovations in organisations in Poland in the context of the Covid-19 pandemic, which had caused directly or indirectly a many deal of social problems (challenges) and whose global and pervasive nature may have provided an incentive for at least some companies to abandon old and inadequate operating patterns. This is particularly important in the context of the relatively low innovativeness of enterprises in Poland, to which inefficient forms of work organisation and low investment in employee development have contributed (Eurofound and Cedefop 2020).

The main theoretical framework used in the dissertation is the dissertation’s own model of employee social innovations in organisation in Poland, built on the paradigm of relations

between social structure and agency and on analysis of the evolution of the concept of social innovations and a review of current definitions of the phenomenon. It identifies macro conditions stemming out of the specific development path of CEE countries and related to globalisation processes in the world, and meso conditions relating to the approach to employee innovations in a given organisation. Referring to the concept of agency proposed by Emirbayer and Mische (1998), on the one hand it points to potential different strategies for individuals to engage in innovative projects, resulting from their reflexivity, their ability to activate their creative imagination and their courage to challenge existing patterns of action in the organisation. On the other hand, decisions to engage in innovative projects are conditioned by an assessment of the opportunities and barriers to their implementation, relating to macro and meso conditions.

The dissertation is based on a mixed-method approach, suitable for the selected research topic and the context of the pandemic, which was a time of uncertainty and change. The self-reported study is dominated by a quantitative component carried out by means of an online survey on Nationwide Research Panel Ariadna (n=364) amongst persons employed in organizations that are diverse in their approach to employee innovations, operating in different sectors and industries and of different sizes. It is complemented by a qualitative component created on the basis of in-depth semi-structured interviews with ten purposively selected experts with extensive experience in managing teams and leading innovative projects in various types of organizations in Poland.

The purpose of this dissertation is to answer the following research questions: (1) What are the determinants at the level of: A) macro, B) meso, C) micro of employee social innovations in organizations in Poland in the context of the Covid -19 pandemic? (2) How do innovation processes in organizations in Poland at the time of the pandemic take place, with a particular focus on employee social innovations? (3) What is the relationship between the level of use of employees' innovative potential and the assessment of the organisation's resilience to the pandemic crisis? (4) What are the experts' predictions regarding the use of the innovative potential of employees by organizations in Poland in the context of the pandemic?

A hypothesis was adopted for each of the above questions: (H.1A.) The macro factors conditioning employee social innovation in organisations in Poland include: the specific socio-economic development model of Central and Eastern Europe, the quality and availability of human capital and global conditions, including the pandemic effect. (H.1B.) The main meso-level determinants, on the other hand, are the company's organisational culture, which also

includes management styles, development strategies and access to resources, and also organisational structures and systems that support employee initiative and innovation. (H.1C.) Key micro determinants, however, include (subordinate/supervisor) beliefs about innovation and the role employees play in these processes, and motivation to engage in innovative projects, which is influenced by the above beliefs, individual differences in the ability to produce creative solutions and the macro and meso determinants discussed above. (H2) The pandemic has had an ambivalent effect on company innovativeness, including in the ability to generate social innovations, and on the extent to which employees are involved in change processes. (H3) A higher level of use of the innovative potential of employees increases the assessment of the organization's resilience to crisis situations. (H4) The pandemic will influence, in the subjective assessment of experts, organisations in Poland to tap more fully into the creative potential of their employees.

The key conclusions of the dissertation are: (a) the specific path of socio-economic development in Central and Eastern Europe as a limiting factor for employee social innovations in organizations in Poland, the strength of which is being reduced as a result of globalization, Poland's entry into EU structures, and demographic changes, particularly the entry of successive generations into the labour market; (b) organizational culture as a key variable explaining the phenomena studied at the meso level; (c) the ambivalent and diminishing over time impact of the pandemic on organizational and individual strategies for engaging in workplace social innovations; (d) the growing priority for enhancing and using employee innovations (including employee social innovations) in order to build the company resilience, increase its opportunities for growth and for attracting and retaining employees.

Future research on social innovation in organizations in Poland should take into account the perspective of the various actors involved in these processes (including organizational leaders, middle and lower level managers, HR representatives and other employees). In designing the research approach in particular the qualitative techniques² should be considered, as they allow to explore the relationship between different combinations of meso conditions and the possibilities of creating and spreading social innovations in organizations, as well as to trace the evolution of these processes.

In light of differences in managerial approach towards unleashing employees' creative potential between companies varying in sector and ownership structure and the scarcity of research in the above area relating to public sector institutions in Poland, it would be worthwhile

² Used solely or combined with quantitative techniques

to deepen the research on motives, conditions, trajectories and effects of social innovations in public sector organizations in Poland and the main barriers to their implementation.

Keywords: workplace social innovations, employee innovations, unleashing employees' creative potential, organisational resilience.

WSTĘP

Celem rozprawy jest charakterystyka, wyjaśnienie uwarunkowań i mechanizmów przebiegu procesów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, z uwzględnieniem efektów pandemii Covid-19, a także roli innowacyjności pracowniczej w budowaniu odporności organizacji. Uwarunkowania dla pracowniczych innowacji społecznych zostały przeanalizowane na trzech poziomach: (1) makro, tj. społeczeństwa, przy uwzględnieniu specyfiki rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów Europy Środkowo-Wschodniej i efektów globalizacji; (2) meso, tj. organizacji i zespołów ją tworzących; (3) mikro - poszczególnych jednostek.

Pracownicze innowacje społeczne rozumiem jako oddolne działania w organizacjach (choć mogą być stymulowane inicjatywami odgórnymi (Høyrup 2012), które są wywołane potrzebami społecznymi (Mulgan i in. 2007) i prowadzą do zmiany relacji społecznych oraz zakresu możliwości działania jednostek (Moulaert i in. 2013, Komisja Europejska 2013). Wpływają one na efektywność działania organizacji i / lub jakość życia zawodowego (Howaldt i in. 2016), a także budują odporność na sytuacje kryzysowe (OECD 2021). Cechuje je relatywne lub rzeczywiste nowatorstwo z punktu widzenia branży, sektora, terytorium, instytucji lub użytkownika (Caulier-Grice i in. 2012). Są one ściśle powiązane z uczeniem się pracowników, tj. nabywaniem przez nich nowej wiedzy oraz umiejętności, w tym kompetencji w zakresie rozwiązywania problemów (Høyrup 2012). Ramą dla pracowniczych innowacji społecznych jest wzajemne oddziaływanie pomiędzy inicjatywą poszczególnych jednostek a szansami i barierami dla ich działań, wyznaczonymi przez struktury społeczne, w których funkcjonują, i na których kształt wpływają.

Innowacje społeczne są obecnie coraz bardziej popularnym nurtem badań naukowych, jak również koncepcją budzącą coraz większe zainteresowanie wśród polityków i praktyków biznesu. Przykładowo Uniwersytet Stanforda utworzył Centrum Innowacji Społecznych i wydaje periodyk poświęcony tej tematyce. Komisja Europejska wspiera inicjatywy w zakresie rozwoju wiedzy na temat innowacji społecznych, tworzenia internetowych platform networkingowych oraz oferuje system grantów na finansowanie różnego typu działań w powyższym zakresie. Z drugiej strony są wciąż obszarem stosunkowo słabo zbadanym i nie do końca określonym. Rozwój teorii i badania empiryczne na ich temat są prowadzone w ramach wielu dyscyplin naukowych (w tym socjologii, psychologii, ekonomii i nauk o zarządzaniu) i trwają dyskusje dotyczące różnych podejść i perspektyw badawczych oraz metodologii badań naukowych. Istnieje stosunkowo mało literatury na temat uwarunkowań, przebiegu i efektów

innowacji społecznych, w tym innowacji społecznych w miejscu pracy, ponieważ dotychczas główny nacisk był położony na rozwijanie wiedzy w zakresie innowacji technologicznych i ekonomicznych.

Innowacje społeczne są odrębną kategorią innowacji, istniejącą zupełnie niezależnie od innowacji technologicznych, chociaż mogą być z nimi ściśle powiązane. Przykładowo rozpowszechnienie technologii do komunikowania się na odległość oraz mediów społecznościowych ułatwiło wymianę pomysłów i formowanie się grup na potrzeby różnych akcji społecznych. Innowacje technologiczne i nietechnologiczne są warunkowane czynnikami społecznymi i procesami organizacyjnymi. Niedostrzeżenie tej prawidłowości było w ocenie Komisji Europejskiej (2014) powodem zwiększającego się dystansu pomiędzy krajami wiodącymi a tymi, które pozostają w tyle rankingów innowacyjności.

Istotną kategorią innowacji społecznych są innowacje społeczne w miejscu pracy. Wpływają one na efektywność całej organizacji, obejmującą także jej odporność na sytuacje kryzysowe, i/lub na jakość życia zawodowego, w szczególności na poziom zaangażowania pracowników i jakość relacji w miejscu pracy. W erze gospodarki opartej na wiedzy, globalnej konkurencji i deficytu pracowników (w szczególności na najbardziej poszukiwanych kompetencjach), kluczowe jest tworzenie takiego środowiska pracy, które sprzyja korzystaniu z twórczego potencjału osób z różnych szczebli hierarchii i działów organizacji oraz jest atrakcyjne dla obecnych i potencjalnych pracowników. Jednocześnie zarządzający firmami i pracownicy w nich zatrudnieni są coraz bardziej świadomi nie tylko biznesowej, lecz także społecznej roli organizacji. Rośnie więc presja na zapewnienie odpowiednich standardów i zwiększenia priorytetu dla kwestii społecznych w funkcjonowaniu firm, na co wpływ mają też regulacje UE dotyczące raportowania w zakresie ESG³.

W badaniach nad innowacjami społecznymi w organizacjach, zrealizowanych na potrzeby tej rozprawy doktorskiej, skoncentrowałam się na inicjatywach oddolnych, gdyż ten aspekt jest najmniej zbadany. Dominujący nurt badań nad innowacjami społecznymi w miejscu pracy odnosi się do wyjaśniania motywów i efektów działań podejmowanych ogólnie przez kluczowych menedżerów, ze względu na to, że występują one najczęściej. Przeprowadzenie analizy uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych jednocześnie na trzech poziomach (makro, meso i mikro), umożliwiło mi kompleksowe, i jednocześnie sporadycznie występujące w literaturze przedmiotu, podejście do zagadnienia badawczego.

³ Wskaźników zrównoważonego rozwoju odnoszących się do ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego (ang. Environmental, Social, Corporate Governance)

Oprócz możliwego wkładu do nauki, wynikającego z realizacji tej rozprawy, zagadnienia będące jej przedmiotem są także istotne ze względów praktycznych. Polska znajduje się w końcówce europejskich rankingów innowacyjności, do czego przyczyniają się nieefektywne formy organizacji pracy oraz niskie nakłady na rozwój pracowników (Eurofound i Cedefop 2020). Nieelastyczne struktury organizacji pracy, którym towarzyszy najczęściej konserwatywne podejście do zarządzania, nie sprzyjają korzystaniu z wiedzy i umiejętności i pracowników, ograniczają możliwości uczenia się w miejscu pracy, są niedostosowane do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy i przyczyniają się do niskich wskaźników innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Specyficzna ścieżka rozwoju społeczno-ekonomicznego Europy Środkowo-Wschodniej sprawia, że absorpcja i rozpowszechnianie nowoczesnych modeli zarządzania i organizacji pracy napotyka na istotne bariery przede wszystkim o charakterze kulturowo-społecznym, które omówiłam szerzej w kontekście analizy wyników badania własnego oraz krytycznego przeglądu literatury.

Na potrzeby tej rozprawy doktorskiej przyjąłam następujące definicje kluczowych pojęć w niej zawartych.

Po pierwsze, **innowacje społeczne** stanowią odrębny od ekonomicznych i technologicznych typ innowacji, odnoszący się do nowych praktyk społecznych i/ lub nowych ich kombinacji [...] nakierunkowanych celowo na pełniejsze zaspokojenie potrzeb społecznych lub efektywniejsze sposoby sprostania wyzwaniom społecznym niż dotychczas stosowane (Howaldt i Schwarz 2010)

Po drugie, **innowacje społeczne w miejscu pracy (innowacje społeczne w organizacjach)** są angażującymi pracowników procesami społecznymi, które wpływają na efektywność organizacji i/lub jakość życia zawodowego, łącząc ludzki, organizacyjny i technologiczny wymiar. Kluczowym aspektem tych procesów są zmiany relacji i praktyk społecznych kształtujących możliwości wpływu pracowników na organizację i warunki pracy oraz decyzje podejmowane w firmie (w tym w obszarze celów społecznych), a także na szanse rozwoju zawodowego i uczenie się w miejscu pracy⁴. Innowacje społeczne w miejscu pracy są najczęściej inicjowane odgórnie decyzją kluczowych menedżerów w organizacji, chociaż szanse na ich przeprowadzenie są uzależnione od partycypacji pracowników.

Po trzecie, **innowacje pracownicze** odnoszą się do systematycznego angażowania się pracowników (włączając w to menedżerów średniego i niższego szczebla) w zmiany w

⁴ Definicja własna na podstawie: Dortmund – Brussels Position Paper (2012), Oeij. i in. (2018).

organizacji, włączając w to usprawnienia wykonywanej pracy. Są one przykładem działań oddolnych wynikających z inicjatywy pracowników, wykraczających poza ramy ich zawodowych obowiązków (Høyrup 2012:8).

Po czwarte, **miejsce pracy** to społeczne pole pracy, zatrudnienia, uczenia się (Evans i in. 2006) oraz interakcji między ludźmi i między ludźmi a maszynami. Może mieć charakter zarówno fizyczny, jak i wirtualny. Całe miejsce pracy wykracza poza fizyczne obiekty, uwzględniając całą sieć elementów społecznych, organizacyjnych i projektowych, które stanowią kontekst, w którym spędzamy życie zawodowe (Becker i Steele 1990: 9).

Po piąte, **kultura organizacyjna** odnosi się do skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych, które wpływają na relacje w firmie i z otoczeniem organizacyjnym (Hofstede 2000: 30-41). Jest ona unikalna dla każdej organizacji i obejmuje także dominujące w niej style zarządzania.

Po szóste, **odporność** (ang. *resilience*) organizacji jest jej długoterminową zdolnością twórczego i skutecznego podejścia do wywołanych kryzysami problemów / wyzwań oraz szybkiego adoptowania się do zmian (World Economic Forum i McKinsey 2022).

Na potrzeby realizacji celu tej rozprawy doktorskiej postawiłam następujące pytania badawcze i przyjąłam następujące hipotezy:

PB.1A. Jakie są uwarunkowania na poziomie makro pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce kontekście pandemii Covid -19?

H.1A. Do czynników makro warunkujących pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce należą przede wszystkim:

- specyficzny model rozwoju społeczno-gospodarczego Europy Środkowo-Wschodniej;
- jakość i dostępność kapitału ludzkiego;
- uwarunkowania globalne, z uwzględnieniem efektu pandemii, związane z ewolucją i przyspieszeniem procesów innowacji, zmianami modeli zarządzania i dynamicznymi przemianami technologicznymi.

PB.1B. Jakie są uwarunkowania na poziomie meso pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce kontekście pandemii Covid-19?

H.1B. Do czynników meso warunkujących pracownicze innowacje społeczne należą przede wszystkim:

- kultura organizacyjna, obejmująca także style zarządzania;
- strategie rozwoju i zasoby (nastawienie długoterminowe, wsparcie bezpośredniego przełożonego i kluczowych menedżerów w firmie);

- struktury i systemy (w tym poziom hierarchiczności i elastyczności struktur organizacyjnych, rola zespołów w organizacji, programy i systemy wspierające inicjatywność i innowacyjność pracowników);
- pandemia jako bodziec do wzrostu otwarcia na inicjatywy oddolne i większego angażowania pracowników w procesy zmian.

PB.1C. Jakie są uwarunkowania na poziomie mikro pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce kontekście pandemii Covid-19?

H.1C. Do czynników mikro warunkujących pracownicze innowacje społeczne w kontekście pandemii Covid-19 należą przede wszystkim:

- przekonania na temat samego procesu innowacji i roli, jaką odgrywają w nim pracownicy,
- motywacja do angażowania się w procesy innowacji (wynikająca z indywidualnych przekonań, predyspozycji i umiejętności oraz wpływu czynników z poziomu makro i meso).

PB.2. Jak przebiegają procesy innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych?

H.2. Przebieg procesów innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych, charakteryzuje:

- nieprzewidywalność trajektorii i efektu końcowego, wzmocnienia niepewnością spowodowaną pandemią;
- występowanie pewnych etapów, faz, które mogą przebiegać różnie w zależności od rodzaju innowacji (technologiczne / biznesowe vs. społeczne);
- różnorodność modeli angażowania pracowników na poszczególnych etapach procesu;
- ambiwalentny wpływ pandemii (kryzys jako katalizator zmian lub czynnik hamujący ich realizację).

PB.3. Jaka jest zależność pomiędzy poziomem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce a oceną odporności organizacji na kryzys spowodowany pandemią?

H.3. Wyższy poziom korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników zwiększa ocenę odporności organizacji na sytuacje kryzysowe.

PB.4. Jakie są przewidywania ekspertów dotyczące korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce w kontekście pandemii?

H.4. Pandemia wpłynie, w subiektywnej ocenie ekspertów, do pełniejszego czerpania przez organizacje w Polsce z twórczego potencjału pracowników .

Głównymi źródłami danych w rozprawie są dane z badania własnego w ujęciu mieszanym. Ponadto na potrzeby wyznaczenia zakresu i sposobów realizacji badania własnego oraz interpretacji materiałów w nich uzyskanych, prowadziłam systematycznie analizę danych zastanych (pierwotnych i wtórnych), uwzględniających perspektywę globalną, europejską oraz specyfikę polską. W badaniu własnym dominował komponent ilościowy w oparciu o internetowe badanie ankietowe (CAWI⁵), którego celem było dostarczenie odpowiedzi na PB.1B., częściowo PB.2. (w zakresie nasilenia procesów innowacyjnych w różnych obszarach działania organizacji) oraz PB.3. Natomiast celem badania jakościowego, zrealizowanego na podstawie wywiadów eksperckich, było znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze PB.1. (A, B, C), PB.2. (w zakresie rekonstrukcji przebiegu procesów innowacji w czasach pandemii) i PB.4. Niemniej jednak obszerny materiał zebrany w komponencie jakościowym uzupełnił także wnioski analizy statystycznej w odniesieniu do PB.3.

Rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów wraz ze wstępem oraz podsumowaniem i wnioskami do całości analiz w niej przeprowadzonych. Pierwszy rozdział dotyczy innowacji społecznych w kontekście podmiotowego sprawstwa w strukturze (cf. za Grabowska-Lusińska 2012: 13). Przedstawia on współczesne koncepcje innowacji społecznych, z uwzględnieniem koncepcji normatywnych i nienormatywnych, teorię cyklu życia innowacji społecznych, a także teorie kreatywności i innowacji w organizacjach. Syntezą rozważań w nim zawartych jest własny model koncepcyjny pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce oraz podsumowania i wnioski do dalszej części rozprawy.

Rozdział drugi przedstawia krytyczny przegląd literatury w odniesieniu do uwarunkowań, mechanizmów i przebiegu procesów innowacji społecznych w organizacjach w Polsce na tle spółek europejskich i przy uwzględnieniu efektu pandemii. Przedstawia on zidentyfikowane na podstawie przeglądu badań empirycznych główne bariery i szanse dla innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce.

Celem rozdziału czwartego jest omówienie metodologii badania własnego w ujęciu mieszanym (ilościowo-jakościowym). W szczególności prezentuje on: uzasadnienie wyboru przyjętego podejścia do realizacji badania własnego i charakterystykę źródeł danych w rozprawie, metody badawcze dla innowacji społecznych w miejscu pracy, schemat

⁵ ang. *Computer-Assisted Web Interview*

postępowania badawczego z uwzględnieniem kwestii etycznych, opis doboru próby i sposobu realizacji komponentu ilościowego i jakościowego, a także ograniczenia badania własnego.

Rozdział czwarty ma na celu analizę wyników badania własnego w ujęciu mieszanym, odnoszących się do uwarunkowań meso pracowniczych innowacji społecznych w Polsce, skali angażowania się organizacji w zmiany w różnych obszarach ich działania w kontekście pandemii Covid-19, a także oceny zdolności organizacji w Polsce do „radzenia sobie” ze skutkami kryzysu przez nią wywołanego w kontekście innowacyjności pracowniczej. Zawiera on przede wszystkim statystyczne analizy sondażu CAWI, do których interpretacji posłużyły mi także dane z badania jakościowego. Syntezą analiz statystycznych jest model pokazujący zależności pomiędzy tworzeniem warunków dla i korzystaniem z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce a ocenę ich odporności na kryzys w aspektach uznanych za kluczowe.

Rozdział piąty przedstawia wnioski z badania jakościowego w odniesieniu do uwarunkowań makro, meso i mikro pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce. Rekonstruuje on także przebieg innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce z uwzględnieniem roli pracowników oraz kontekstu pandemii. Zawiera on również element prognostyczny, odnoszący się do przewidywanych przez ekspertów biorących udział w badaniu trendów korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce. Syntezą rozważań w nim przedstawionych jest typologia organizacji w Polsce pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników. Na końcu rozprawy znajdują się: podsumowanie, wnioski do całości pracy oraz rekomendacje dla organizacji.

Rozdział 1. Innowacje społeczne w miejscu pracy w kontekście podmiotowego sprawstwa w strukturze

1.1. Wstęp

Celem rozdziału jest wyjaśnienie procesów innowacji społecznych w miejscu pracy jako zjawiska społecznego wpływającego na sytuację i możliwości rozwoju organizacji oraz osób je tworzących. Ten rozdział rozprawy doktorskiej przedstawia ramy teoretyczne, koncepcje i definicje innowacji społecznych, w tym innowacji społecznych w miejscu pracy. Odnosi się również do ich roli w procesie zmiany społecznej, analizuje modele przebiegu procesów innowacji oraz uwarunkowań na poszczególnych jego etapach. Jego syntezą jest własny model pracowniczych innowacji społecznych, z uwzględnieniem kontekstu transformacji systemowej po 1989 roku oraz kontekstu post-transformacyjnego związanego z przystąpieniem Polski do UE w maju 2004 oraz efektów globalizacji.

1.2. Innowacje (społeczne) w historii myśli społecznej

Innowacje społeczne stały się w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat modnym pojęciem analizowanym w ramach różnych nauk społecznych (w tym socjologii, ekonomii, nauk o zarządzaniu, psychologii). Duży wzrost tematyką innowacji społecznych notowany w ostatnim czasie wynika z konieczności zmierzenia się z wyzwaniami społecznymi dotyczącymi m.in. zmian klimatu i degradacji środowiska, rosnących nierówności społecznych i napięć (konfliktów) międzykulturowych, starzenia się społeczeństwa, pandemii, pogarszania się indywidualnych wskaźników dobrostanu i poziomu zadowolenia (Nicholls, Simon, Gabriel, 2015: 7), w odniesieniu do których dotychczasowe rozwiązania instytucjonalne i mechanizmy rynkowe często okazywały się zawodne. Zmieniło się także rozumienie samych procesów innowacji, które nie są najczęściej wytworem pracy wybitnych jednostek działających samotnie w zaciszu swoich pracowni, lecz powstają w wyniku współdziałania, wymiany wiedzy i społecznego uczenia się w ramach interakcji pomiędzy wieloma różnorodnymi aktorami społecznymi. W szczególności kluczową rolę w powodzeniu innowacji ma możliwość zbudowania zespołów lub sieci potrafiących działać twórczo i elastycznie w zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości. Chociaż obserwujemy skokowy wzrost publikacji, przede wszystkim empirycznych, na temat innowacji społecznych w szczegółowych obszarach ich zastosowania, brak jest uzgodnionych ram teoretycznych do badania tego zjawiska. W konsekwencji „innowacje społeczne” są raczej metaforą niż spójną koncepcją analityczną o jasno zakreślonym obszarze znaczeniowym. „Innowacja społeczna to określenie, które niemal

każdy lubi, lecz nikt nie jest całkiem pewien, co oznacza” (Pol, Ville 2009). Innowacje społeczne nie stanowiły dotychczas istotnego pojęcia analitycznego służącego do budowania teorii na temat różnicowania i rozwoju społecznego, modernizacji i transformacji (Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 13-14).

Nie ma jasności, kto jako pierwszy użył pojęcia „innowacji społecznej”. Część naukowców stoi na stanowisku, że był to James Taylor w opublikowanych w 1970 r. analizach dynamiki rozwoju lokalnego. Chociaż bliskie mu znaczeniowo pojęcie „inwencji społecznej” zostało wprowadzone do myśli społecznej już dużo wcześniej, tj. na początku XX w. przez Maxa Webera, który wskazał na duże znaczenie racjonalizacji w swoich dociekaniach na temat rozwoju systemu kapitalistycznego. Zajmował się także badaniem relacji pomiędzy porządkiem społecznym a innowacją. Według koncepcji Webera zmiana technologiczna uzyskuje swoje znaczenia jedynie w kontekście mniej lub bardziej radykalnej zmiany porządku społecznego (cf. za Weber 1968 [1922]: 26 w Jessop, Moulaert, Hulgård, Hamdouch 2013). Pojęcie „inwencji społecznych” stosował także James Coleman (1970) do opisu nowych form relacji społecznych i nowych form organizacji.

W badaniach nad innowacjami koncentrowano się dotychczas na technologicznym i ekonomicznym wymiarze innowacji. Zaproponowana przez Schumpetera w 1912 r. teoria rozwoju ekonomicznego mówi o tym, że następuje on poprzez nieustanny proces twórczej destrukcji. Kluczową siłą napędową tego procesu są innowacje rozumiane jako nowe kombinacje środków produkcji. Wynalazki stają się innowacjami, jeżeli udaje je się z sukcesem wprowadzić na rynek, tj. ulegają rozpowszechnieniu w procesie dyfuzji. W swoich rozważaniach Schumpeter nie ograniczał się wyłącznie do innowacji technologicznych, wśród których wyróżnił innowacje produktowe i procesowe, lecz także wyróżnił kategorie innowacji organizacyjnych, innowacji polegających na korzystaniu z nowych zasobów, czy też wejścia na nowe rynki. Wskazał także na potrzebę wprowadzenia innowacji społecznych w sferze biznesu, kultury, polityki, życia społecznego, by zapewnić ekonomiczną efektywność innowacji technologicznych (cf. za Moulaert i in. 2005 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 25). W teorii Schumpetera innowacje społeczne pełnią służebną rolę wobec innowacji ekonomicznych i technologicznych, umożliwiając ich efektywną implementację.

Schumpeter, konstruując swoją teorię innowacji, był pod wpływem myśli Gabriela Tarde, uważanego za prekursora socjologii i psychologii społecznej, w szczególności zaś prekursora socjologicznych badań nad innowacjami. Kluczowym obszarem zainteresowań Tarde było poznanie ogólnych mechanizmów kierujących procesami naśladownictwa (*imitation*) i

tworzenia nowych rozwiązań (*invention*) w życiu społecznym. W koncepcji Tarde innowacje analizowane są jako rezultat działań oddolnych (często anonimowych), poprzez które twórcze jednostki wprowadzają nowe inicjatywy do życia społecznego. Jeśli dla potencjalnych odbiorców będą one odpowiednio atrakcyjne i użyteczne, to zdobędą one coraz szerszy krąg naśladowców, przyczyniając się do zmiany społecznej i być może także do powstania kolejnych innowacji. Alternatywnie nowe idee mogą nigdy nie przebić się do rzeczywistości społecznej i/lub też szybko ulec zapomnieniu. W odróżnieniu od Schumpetera, którego teoria koncentrowała się na ekonomicznym i technologicznym aspekcie innowacji, dla Tarde innowacje są pojęciem dużo szerszym odnoszącym się do nowych idei, praktyk a także materialnych artefaktów w szerokim spektrum fenomenów społecznych – języka, religii, polityki, prawa, przemysłu, sztuki (Tarde 1903: 2). Wiele innowacji ma charakter anonimowy i odnosi się do nowych kombinacji lub modyfikacji wcześniej istniejących rozwiązań, które twórcza jednostka przyswoiła sobie w procesie socjalizacji. Proces absorpcji innowacji wg teorii Tarde nie polega na mechanicznym kopiowaniu nowości lecz na zaadoptowaniu ich do własnego kontekstu sytuacyjnego i włączenia do łańcucha poprzednich innowacji, tworząc przez to coraz bardziej skomplikowane kombinacje (Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 31). Nowe rozwiązanie, które się sprawdziło, daje początek fali naśladownictwa polegającej na dostosowaniu nowości do konkretnej sytuacji osób je przyjmujących. *Invention* (tworzenie wynalazków) oraz *imitation* (ich rozpowszechnianie poprzez naśladownictwo) są więc w teorii Tarde zjawiskami uzupełniającymi się, które wyjaśniają mechanizm zmiany społecznej i rozwoju społecznego. W teorii innowacji Tarde główny nacisk jest położony na praktyki społeczne, gdyż tak naprawdę tylko one mogą być naśladowane, włączając w to produkcję i konsumpcję technologicznych artefaktów (Howaldt, Butzin, Domanski, Kaletka 2014: 15).

Do czynników, które wg Tarde sprzyjają tworzeniu nowatorskich rozwiązań, należą z jednej strony indywidualne predyspozycje twórczych jednostek (w tym umiejętność krytycznego myślenia, ciekawość i odwaga), a z drugiej strony możliwość stymulacji intelektualnej i wymiany myśli w danym środowisku (Tarde 1903: 151), na co z kolei ma wpływ liczba wprowadzonych tam dotychczas innowacji. Natomiast, możliwość uznania danego rozwiązania za innowacyjne i skala jego absorpcji zależą od przekonań i potrzeb osób tworzących dane środowisko społeczne, które są zmienne w czasie.” Najbardziej doniosłe działania ludzkie są połączone i zainspirowane jakąś istotną i dominującą potrzebą, która zmienia się z epoki na epokę” (Tarde 1903: 179).

W swoich rozważaniach na temat zasad, na jakich odbywa się absorpcja innowacyjnych rozwiązań Tarde wskazał na to, że a) przyjęcie nowych idei następuje przed naśladownictwem zewnętrznych form ich manifestacji w formie nowych zachowań czy też artefaktów materialnych; b) absorpcja innowacji odbywa się przeważnie od osób / klas z wyższą pozycją i prestiżem społecznym, często także posiadających władzę nad innymi, do osób / klas z niższą pozycją i prestiżem społecznym, podlegających wpływom innych, a geograficznie - z centrum do peryferii (Tarde 1903: 189-243). Przy czym należy mieć na uwadze, że w procesie rozpowszechniania innowacji od osób obdarzonych prestiżem, pod których wpływami pozostajemy, wybieramy rozwiązania tych osób / klas wobec których dzieli nas najmniejszy dystans społeczny (ibid.: 224). Choć Tarde nie wykluczał kierunku absorpcji innowacji „dół-góra”, zakładał, że jest to zjawisko słabsze i rzadziej występujące. Innowacja może więc pochodzić z dołów hierarchii społecznej, potrzebuje jednak wsparcia elit, by została oceniona jako atrakcyjna i warta naśladowania. Kluczową barierą dla procesu absorpcji innowacji jest natomiast brak komunikacji (ibid.: 115).

W swoich rozważaniach na temat adaptacji innowacji Tarde wyróżnił trzy etapy tego procesu: a) etap początkowy, gdzie nowe rozwiązanie powoli zdobywa naśladowców, konkurując z rozwiązaniami już wcześniej przyjętymi lub alternatywnymi propozycjami pojawiającymi się w tym samym czasie; pierwszymi użytkownikami innowacji są osoby należące do elit danej społeczności, które są naśladowane przez innych, b) wraz ze wzrostem przekonania o atrakcyjności i użyteczności nowego rozwiązania rozpoczyna się dynamiczny i gwałtowny proces przyrostu jego użytkowników, b) z czasem nowe rozwiązanie się upowszechnia, a dynamika jego absorpcji wyhamowuje aż do momentu, gdy nie zyskuje już ono nowych naśladowców (Tarde 1903: 127). Krzywa obrazująca proces absorpcji innowacji jest zbliżona kształtem do litery „s”.

Teoria Tarde była także inspiracją dla modelu dyfuzji innowacji Rogersa. Dla Rogersa innowacjami są idee, praktyki lub artefakty materialne, które są traktowane jako nowość dla tych, którzy je przyjmują, zaś dyfuzja innowacji jest podstawowym mechanizmem umożliwiającym zrozumienie zmiany zachowań ludzkich (Rogers 2003: xvii). Podobnie jak Tarde, Rogers traktował proces rozprzestrzeniania się innowacji jest mało przewidywalny, niemożliwy do zaplanowania i w konsekwencji ryzykowny. Model dyfuzji innowacji Rogersa zakłada, że jest ona „procesem przekazywania informacji na temat nowego rozwiązania członkom określonej grupy społecznej w określonym czasie i za pośrednictwem określonych kanałów komunikacji. [...] Dyfuzja jest więc specyficznym rodzajem komunikowania się, w

której przekaz dotyczy nowej idei. [...] Nowość implikuje pewien poziom niepewności związany z procesem dyfuzji.[...]. Niepewność zaś wiąże się z brakiem przewidywalności, struktury, informacji. Informacja jest środkiem umożliwiającym redukcję niepewności. [...] Dyfuzja jest rodzajem zmiany społecznej, definiowanej jako proces, w którym dokonują się zmiany struktur i funkcji systemu społecznego. [...] Używamy słowa „dyfuzja”, by odnieść się zarówno do planowanego jak i spontanicznego rozpowszechniania nowych idei” (ibid.: 6).

Rogres (2003), podobnie jak Tarde, zakładał, że jego model prezentuje uniwersalne mechanizmy rozpowszechniania się innowacji, zarówno technologicznych jak i społecznych. Rogers rozumiał dyfuzję innowacji jako proces, w którym aktorzy społeczni połączeni w sieci komunikacji interpersonalnej, poszukują i aktywnie przetwarzają informacje, umożliwiające im podjęcie decyzji za lub przeciw pewnemu nowemu rozwiązaniu. I podobnie jak Tarde twierdził, że na decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu danej innowacji wpływają czynniki zarówno racjonalne jak i nieracjonalne, zaś rozpowszechnianie nowego rozwiązania wiąże się z modyfikacjami wprowadzanymi przez jego użytkowników. Niektóre z tych modyfikacji mogą mieć tak radykalny charakter, że ztraca się pierwotny charakter innowacji, co może być zjawiskiem korzystnym (ibid.: 184). Rogers rozwinął myśl Tarde dotyczącą kluczowej roli osób i grup charakteryzujących się prestiżem i władzą (niekoniecznie formalną) w procesie dyfuzji innowacji, których nazwał liderami opinii. Liderami opinii są osoby, które są w stanie modelować przekonania i zachowania innych, nie tyle w związku z pełnioną przez siebie funkcją, lecz dzięki kompetencjom - w szczególności w zakresie komunikowania się. Chociaż liderzy opinii mają tendencję do bycia bardziej innowacyjnymi od innych członków swojej społeczności, ich przekonania i działania odzwierciedlają wartości i normy systemów społecznych, w których funkcjonują. W konsekwencji pełnią istotną rolę w rozpowszechnianiu nowej idei lub w blokowaniu jej przyjęcia. Według modelu Rogersa na dyfuzję innowacji wpływ mają też agenci zmian, którzy są promotorami innowacji w danym systemie społecznym (ibid: 27). Często próbują oni doprowadzić do rozpowszechnienia nowej wywierając wpływ na liderów opinii. Ograniczeniem dla agentów zmian jest przede wszystkim fakt, że często różnią się oni od grupy osób, które próbują przekonać do swojego rozwiązania poglądami, wykształceniem, statusem socjoekonomicznym, przez co potencjalni użytkownicy innowacji nie traktują ich jak „swoich” i mają dystans do głoszonych przez nich koncepcji. Rogers rozwinął więc w swoim modelu rolę dystansu społecznego jako czynnika istotnie wpływającego na możliwości rozpowszechnienia innowacji.

Teoria dyfuzji innowacji Rogersa koncentruje się na wyjaśnieniu następujących zagadnień: 1) tempa w jakim rozprzestrzeniają się innowacje, 2) możliwości wpływu na szybkość procesu dyfuzji, 3) zależności pomiędzy innowacją a dyfuzją (cf. za Hall 2006 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 63). Rogers zaprezentował podstawowe zasady dyfuzji innowacji na poziomie mikro (poszczególnych jednostek), jak i na poziomie makro (procesów społecznych). Na poziomie mikro dyfuzja innowacji obejmuje sekwencję następujących etapów procesu decyzyjnego (Rogers 2003: 20):

- a) wiedza (*knowledge*): pozyskanie informacji na temat istnienia innowacji i wstępne rozpoznanie, na czym ona polega;
- b) przekonanie (*persuasion*): wyrobienie sobie stanowiska pozytywnego lub negatywnego na temat innowacji;
- c) decyzja (*decision*): podjęcie decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu innowacji;
- d) wdrożenie (*implementation*): zastosowanie innowacji w praktyce z możliwymi modyfikacjami (*re-invention*);
- e) potwierdzenie (*confirmation*): pozyskiwanie potwierdzenia na temat słuszności decyzji o wdrożeniu innowacji; w przypadku uzyskania sprzecznych informacji pierwotna decyzja o przyjęciu innowacji może zostać odrzucona.

Na poziomie makro Rogers rozwinął myśl Gabriela Tarde dotyczącą dynamiki poszczególnych etapów upowszechniania się innowacji (obrazowanej krzywą dyfuzji w kształcie zbliżonym do litery „s”), która zmienia się w czasie wraz absorpcją innowacji przez kolejne kategorie użytkowników (innowatorzy, wczesni naśladowcy, wczesna większość, późna większość, maruderzy). Rogers wyróżnił następujące charakterystyki innowacji, które mają wpływ na możliwości i tempo ich dyfuzji (Rogers 2003: 20):

- a) relatywna korzyść dla nowego użytkownika mierzona wskaźnikami ekonomicznymi lecz również prestiżem, wygodą i satysfakcją z użytkowania;
- b) spójność z wartościami, dotychczasowym doświadczeniem oraz potrzebami potencjalnych użytkowników: jeśli nowa idea nie jest spójna z wartościami i normami obowiązującymi w danym systemie społecznym, będzie się w nim rozprzestrzeniała wolniej w porównaniu do innowacji, która jest kompatybilna; brak spójności będzie często oznaczał konieczność wcześniejszego zaadoptowania nowego systemu wartości, co jest procesem długotrwałym;
- c) stopień skomplikowania innowacji: subiektywna ocena poziomu trudności w zrozumieniu i korzystaniu z innowacji przez potencjalnych użytkowników;

- d) zakres możliwości wypróbowania innowacji przed jej przyjęciem (możliwość eksperymentowania w jakimś zakresie z innowacją): im wyższa, tym niższa niepewność i szybsze tempo dyfuzji;
- e) możliwość obserwowania innowacji i efektów jej wdrożenia: im innowacja i jej rezultaty są bardziej widoczne dla potencjalnych użytkowników, tym większe są szanse, że ją zaadoptują.

Chociaż podejście do dyfuzji innowacji Rogersa zostało szeroko rozpowszechnione w badaniach naukowych i znalazło szereg zastosowań praktycznych (m.in. w pomocy na rzecz społeczności lokalnych, w marketingu i zarządzaniu), procesowi temu nie towarzyszył rozwój samej teorii (cf. za Katz 1999 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 64). Krytycy modelu dyfuzji innowacji Rogersa zwracają przede wszystkim uwagę na jego następujące słabości (ibidem: 64-66):

- a) brak odpowiednich ram teoretycznych i metodologii do analizy fenomenu reinwencji, tj. znaczących zmian wprowadzonych do pierwotnej innowacji w procesie jej rozpowszechniania;
- b) brak adekwatnych teorii i narzędzi umożliwiających analizę procesu rozprzestrzeniania się innowacji we współczesnych systemach społecznych, które charakteryzują się dużą otwartością, złożonością, sieciowością i zdolnością do samoorganizowania się; słabość ta jest szczególnie widoczna w kontekście nowych koncepcji innowacji (innowacje otwarte) i aktualnych możliwości komunikowania się, których istotną charakterystyką jest wysoki stopień partycypacji heterogenicznych interesariuszy i osób dzielących się wiedzą;
- c) zbudowanie modelu w oparciu o dane ilościowe dotyczące pojedynczej innowacji, które zostały pobrane w określonym momencie czasowym od osób, które tę innowację przyjęły, kiedy została ona już szeroko rozpowszechniona i wynikające stąd uproszczania i pro-innowacyjne „skrzywienie” (*pro-innovation bias*);
- d) brak rozróżnienia pomiędzy modelami dyfuzji innowacji technologicznych a innowacji społecznych, które nie są identyczne.

Dyfuzja innowacji technologicznych polega na wprowadzaniu na rynek gotowych produktów i/lub procesów produkcji, podczas gdy w przypadku innowacji społecznych mamy do czynienia z wieloma modelami, w jakich mogą być tworzone i rozpowszechniane. Wynika to z ich niematerialnego charakteru mocno osadzonego w określonym kontekście kulturowym i społecznym, różnorodnej specyfiki, a także z szerokiego spektrum osób i instytucji

przyczyniających się do ich powstania i upowszechnienia. Oprócz rozwiązań mających zastosowanie rynkowe (jak przykładowo nowe modele organizacji lub konsumpcji), innowacje społeczne obejmują nowe metody komunikacji i uczenia się społecznego stymulowane dynamicznym rozwojem technologii, w szczególności informatyczno-komunikacyjnych, a także różnorodne zmiany dotyczące wielu dziedzin życia społecznego, które są inicjowane w ramach licznych ruchów i projektów społecznych, w wyniku działań różnych instytucji publicznych i organizacji trzeciego sektora, a także przez charyzmatycznych przywódców i liderów społecznych (cf. za Mumford 2002 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 67). Adaptacja pierwotnej idei w przypadku innowacji społecznej implikuje zazwyczaj (w odróżnieniu od innowacji technologicznej) znaczny stopień jej modyfikacji, wynikający z konieczności dostosowania do specyfiki i poziomu dojrzałości określonego systemu społecznego, a procesy tworzenia i rozpowszechniania innowacji są bardziej ściśle ze sobą powiązane i uwarunkowane różnymi formami społecznego uczenia się i naśladownictwa. W konsekwencji rzadko mamy do czynienia z sytuacją, w której istnieją oczywiste rozwiązania, które można po prostu skopiować (Murray, Caullier-Grice, Mulgan 2010: 82). Powyższe argumenty przemawiają za tym, że model dyfuzji innowacji Rogersa, nie stanowi wystarczająco adekwatnego narzędzia do zrozumienia natury innowacji społecznych i mechanizmów ich rozpowszechniania we współczesnym świecie. Rogers zawęził bowiem socjologiczną perspektywę Tarde na temat istoty innowacji i mechanizmów ich rozpowszechniania (cf. za Karnowski, von Pape i Wirth 2011 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 69). Tarde opisywał innowacje jako fale, które rozprzestrzeniają się w społeczeństwie. Używając tej metafory, kierował się istotną rolą użytkowników innowacji w procesie ich rozwoju i upowszechniania oraz przenikaniem się różnych strumieni innowacji, które nawzajem na siebie oddziałują i ewoluują w procesie społecznego uczenia się. W ekstremalnych przypadkach pierwotny twórca pomysłu może tylko dać impuls dla nowej idei, która swój konkretny kształt - w postaci nowych praktyk społecznych - nabierze w procesie adaptacji przez kolejnych użytkowników.

Natomiast w ujęciu Rogersa innowacja poprzedza dyfuzję, zaś dyfuzja analizowana jest z perspektywy przyjęcia lub odrzucenia gotowego rozwiązania. Tarde - w odróżnieniu od Schumpetera i Rogersa, którzy koncentrują się na przełomowym i radykalnym wymiarze innowacji (gdzie „nowe” zastępuje „stare”) – podkreśla ciągłość zmian i ich ewolucyjny charakter, gdzie kreatywność przejawia się przede wszystkim w tworzeniu nowych kombinacji idei i rozwiązań już istniejących. W ujęciu Tarde innowacje następują więc jako rezultat stopniowego konkretyzowania się początkowo marginalizowanych oddolnych inicjatyw, są

rezultatem niekończącego się dialogu „nowego” ze „starym”, jak również twórczego i krytycznego podejścia do wiedzy, norm i przekonań funkcjonujących w danej społeczności.

W związku z tym, że model dyfuzji innowacji Rogersa został uznany za niewystarczająco adekwatny do analizy mechanizmów upowszechniania innowacji, w szczególności innowacji społecznych, we współczesnym świecie, Murray, Caulier-Grice i Mulgan w swojej publikacji zatytułowanej *Open Book of Social Innovation* (2010) zaproponowali spiralny model rozwoju i skalowania innowacji społecznych, składający się z następujących etapów: 1) impuls, inspiracja, diagnoza, 2) generowanie pomysłów i sformułowanie propozycji – projektu, 3) tworzenie prototypów, pilotaż, 4) wdrożenie do praktyki, utrzymanie ciągłości, 5) skalowanie i dyfuzja, 6) zmiana systemowa. Powyższy model został szczegółowo omówiony w Podrozdziale 1.5.

W historii myśli społecznej na temat innowacji można zauważyć stopniowe krystalizowanie się koncepcji, że innowacje społeczne są odrębnym zjawiskiem od innowacji technologicznych, a ich natura i rozprzestrzenianie wymagają odmiennych ram koncepcyjnych i narzędzi badawczych w porównaniu do stosowanych w badaniu innowacji technologicznych. Jednocześnie stopniowo następowała zmiana oceny relacji pomiędzy innowacjami technologicznymi a innowacjami o charakterze społecznym. Do badaczy społecznych, którzy zajmowali się teorią innowacji i relacjami pomiędzy innowacjami w sferze materialnej i niematerialnej należał amerykański socjolog i statystyk William Ogburn. Definiował on innowacje jako kombinacje lub modyfikacje istniejących elementów kultury materialnej i/lub niematerialnej, w tym także o charakterze ulepszeń, które przyczyniają się do społecznej ewolucji. W swojej teorii zmiany społecznej Ogburn prezentował pogląd, że nowe rozwiązania w sferze niematerialnej mają charakter wtórny, tj. są adaptacją do zmian w sferze materialnej, podczas gdy nowe odkrycia i wynalazki w obszarze technologii i nauk stosowanych w dużo większym stopniu przyczyniają się do zmiany innych obszarów kultury lub nawet do stworzenia nowych społecznych instytucji (cf. za Ogburn 1969 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 14).

Z kolei przedstawiciele nurtu socjo-technologicznego stali na stanowisku, że innowacje społeczne i technologiczne są ze sobą nierozzerwalnie związane i wzajemnie się uzupełniają, zaś rozwój i wdrażanie technologii są procesami uwarunkowanymi społecznie. W konsekwencji innowacji technologiczne są z natury fenomenami społecznymi (cf. za Bijker, Hughes, Pinch, 1987 oraz za Rohracher 1999 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015: 15).

Na przełomie XX i XXI koncepcje na temat innowacji ewoluowały w kierunku uznania innowacji społecznych za odrębne i niezależne od innowacji technologicznych, co wiązało się z coraz większym rozpoznaniem istotnej roli innowacji społecznych nie tylko na polu naukowym, lecz również w świecie polityki i biznesu. Wiązało się to z przeświadczeniem, że same innowacje technologiczne nie są w stanie zapewnić odpowiedzi na wyzwania współczesnego świata związane m.in. ze zmianami klimatycznymi, z rosnącymi nierównościami społecznymi, problemem wykluczenia, a także ze zmianą rozumienia procesów generowania innowacji, w których ważną rolę odgrywa nie tyle kreatywna jednostka, co praca zespołów w ramach jednej lub wielu organizacji, angażowania w proces jej generowania sieci społecznych tworzonych często przez ich docelowych użytkowników (tworzenie ekosystemów innowacji). Podejście takie wymagało przyjęcia tezy, że innowacja społeczna jest niezależnym od technologicznej rodzajem innowacji z odrębnym polem znaczeniowym, sferą oddziaływania i obszarem zastosowań (cf. za Adolf 2012:28 w Howaldt, Kopp, Schwarz 2015:16), chociaż może być stymulowana zmianami technologicznymi.

1.3. Innowacje w modelu sprawstwa w strukturze

Na potrzeby tej rozprawy doktorskiej zaproponowano model sprawstwa osadzony w strukturze („sprawstwo@strukturze”) (cf. za Grabowska-Lusińska 2012: 13). Model ten prezentuje dwukierunkowe zależności pomiędzy strukturą społeczną a działaniami jednostek. Z jednej strony struktura społeczna kształtuje uwarunkowania dla działań podejmowanych przez jednostki, z drugiej zaś – jednostki swoimi działaniami przyczyniają się do jej reprodukcji lub zmiany. Pojęcie uwarunkowań obejmuje zarówno te najbardziej bezpośrednio z poziomu meso (odnoszące się przykładowo do całej organizacji i zespołów ją tworzących), jak i z poziomu makro (społeczeństwa, trendów globalnych).

Struktura społeczna jest jedną z podstawowych koncepcji socjologicznych, analizowaną w ramach różnych podejść teoretycznych i metodologicznych. Podejścia te różnią się zarówno rozumieniem istoty struktury jak i oceną wpływu jednostki na możliwości jej kształtowania poprzez reprodukcję bądź zmianę. Kierując się typologią zaproponowaną przez Douglasa V. Porporę w przeglądowym artykule (1989), dotyczącym podejść do rozważań nad istotą struktury społecznej rozumianej jako: a) zagregowane wzorce zachowań stabilne w czasie, b) regularności występowania faktów społecznych, c) system relacji międzyludzkich między pozycjami społecznymi, d) układ zbiorowych zasady i zasobów, który strukturyzuje zachowania społeczne, na potrzeby tej rozprawy doktorskiej przyjęłam definicję struktury społecznej odnoszącą się do koncepcji relacyjnej (pkt. c). Według jej założeń głównym

wyróżnikiem grup jako elementów struktury jest charakter relacji pomiędzy nimi, zaś sama struktura społeczna nie jest bytem zewnętrznym, odseparowanym od wpływu jednostki, lecz stanowi ciąg powiązań pomiędzy aktorami, którzy z jednej strony są przez nią warunkowani, zaś z drugiej zaś ją kształtują. Poprzez podejmowania określonych działań (zarówno intencjonalnych, jak i nieintencjonalnych) aktorzy społeczni wpływają na kształt swoich relacji społecznych, wywołując przy tym określone następstwa.

Do relacyjnego charakteru struktury społecznej nawiązuje także (nie ujęta przez Porporę) Mertonowska struktura możliwości (*opportunity structure*) (cf: za Grabowska – Lusińska 2012: 15). Struktura możliwości (Merton 1996) stanowi pewną konstrukcję teoretyczną, która nie jest tożsama ze strukturą społeczną, lecz ją określa, tj. umożliwia analizę wpływu uwarunkowań strukturalnych na funkcjonowanie jednostek, z których część wspiera określone działania, a część może je utrudniać lub nawet blokować. Na dostęp aktorów do różnych typów możliwości wpływa ich pozycja w strukturze społecznej, zależna od takich zmiennych jak: klasa, płeć, rasa, etniczność, wiek, religia (Merton 1996). Jak zauważa Merton „różnicowany dostęp do możliwości” wyjaśnia (lecz nie determinuje) wybory podejmowane przez jednostkę zarówno uświadomione, jak i nieświadomione.

Koncepcja podmiotowego sprawstwa (*agency*) jest - podobnie jak koncepcja struktury społecznej - niejednoznaczna i wielowymiarowa. Jest ona definiowana w ramach różnych podejść teoretycznych i poprzez odwołania do różnych terminów, takich jak: stanowienie o sobie, motywacja, wola, celowość, intencjonalność, wybór, wolność i kreatywność (za Emirbayer i Mische 1998: 962). W swoim przeglądowym artykule na temat różnych podejść teoretycznych i empirycznych do badania koncepcji *agency* Mustafa Emirbayer i Ann Mische (1998) postulują, że ona sama wymaga radykalnej rekonceptualizacji. W ich ocenie ani teoria racjonalnego wyboru, ani żadne z podejść o charakterze normatywnym, ani „żadna z pozostałych teorii socjologicznych nie umożliwia pełnego zrozumienia znaczenia i elementów konstytuujących podmiotowe sprawstwo” (ibidem: 1012). W związku z tym proponują własny model *agency* składający się z triady następujących komponentów: 1) działania rutynowe / powtarzalne (*iteration*): wybór i ewentualna modyfikacja rutynowych schematów myślenia i działania dostępnych w pamięci indywidualnej lub społecznej, 2) tworzenie scenariuszy na przyszłość (*projectivity*): wymyślanie różnych możliwości działania – z których część może być nowatorska - w odpowiedzi na nadzieje, obawy i pragnienia projektowane przez aktorów na przyszłość; 3) dopasowanie do bieżącego kontekstu (*practical evaluation*): ocena i weryfikacja możliwych ścieżek działania w odpowiedzi na aktualną sytuację i potrzeby

jednostki (ibid.: 971). Każdy z powyżej przedstawionych komponentów triady ma dominującą inną orientację czasową: w przypadku rutyn (*iteration*) jest to przeszłość, tworzenia scenariuszy (*projectivity*) - przyszłość, zaś dopasowania do bieżącego kontekstu (*practical evaluation*) – teraźniejszość, i w określonym momencie może dominować tylko jedna temporalna orientacja. W odniesieniu do innowacyjności kluczowe jest tworzenie nowych scenariuszy na przyszłość i ocena ich przydatności w kontekście bieżącej sytuacji i potrzeb jednostki i sieci społecznej, w której ona funkcjonuje.

W ocenie Emirbayer i Mische to, w jaki sposób przejawia się podmiotowe sprawstwo, w szczególności, jak aktorzy oceniają swoje możliwości twórczego kształtowania rzeczywistości, jest uwarunkowane historycznie i geograficznie. Ma to z kolei wpływ na innowacyjność jednostek (ibid.: 973).

W przypadku pierwszego komponentu przedstawionej powyżej triady, odnoszącego się do działań rutynowych (które jednak wciąż wymagają zaangażowania i uwagi), podmiotowe sprawstwo manifestuje się poprzez przywołanie, wybór i odpowiednie zastosowanie wypracowanych dotychczasowych wzorców postępowania. Powtarzalność działań daje poczucie stabilności, buduje tożsamości i jest spoiwem relacji społecznych oraz instytucji (cf. za Turner 1994 w Grabowska-Lusińska 2012: 19). Komponent powtarzalności (*iteration*) ma też odniesienie do koncepcji habitusu Pierre'a Bordieu (1986), czyli sposobu postrzegania świata i rzeczywistości społecznej, dyspozycji oraz umiejętności nabywanych w kontakcie z innymi, stanowiących odzwierciedlenie tego, co społeczne. Zarówno Bordieu jak i Emirbayer i Mische, podkreślają jednak, że choć doświadczenia z przeszłości mają wpływ na schematy myślenia i działania jednostki, to jednak ich nie determinują. Aktorzy mogą w twórczy sposób korzystać z przyswojonych schematów postępowania. W szczególności impulsem do refleksyjności i wyjścia poza schemat mogą być napotkane trudności.

Wpływ rutyny i działań nawykowych na relacje międzyludzkiej jest przedmiotem wielu badań empirycznych badaczy zajmujących się organizacjami, w szczególności z nurtu tzw. neo-instytucjonalistów (*new institutionalists*) (cf. za Powell i Di Maggio 1991; Meyer i Rowan 1991; Zucker 1977; 1983; March i Olsen 1976, 1984 w Emirbayer i Mische 1998: 983). Badacze powyżej przywołani podkreślają istotny wpływ zrutynizowanych i przyjętych bezrefleksyjnie (zaprogramowanych) schematów myślenia i działania na relatywną stabilność organizacji i niechęć do zmian. W konsekwencji decyzje organizacyjne nie są podejmowane na zasadzie wyboru najbardziej optymalnej opcji, lecz raczej wynikają z przyjętych schematów myślenia i działania, a ich racjonalizacja i uzasadnienie następuje post factum. W świetle

powyższego rozumowania niechęć do zmian praktyk organizacyjnych może być tylko częściowo uzasadniona możliwymi sankcjami społecznymi lub formalnymi strukturami organizacyjnymi. Główną przyczyną „oporu” przed zmianą są jednak wspólne dla członków danej organizacji wzorce przekonań i oczekiwań (cf. za Zucker 1977; Meyer, Scott i Deal 1981 w Emirbayer i Mische 1998: 983).

Kolejny komponent *agency* w modelu Emirbayer i Mische odnosi się do kreatywności i refleksyjności jednostek, umiejętności zdystansowania się do zastanych schematów myślenia i działania oraz poddania ich krytycznemu osądowi, tak by stworzyć alternatywne scenariusze na przyszłość, które w sposób pełniejszy niż dotychczasowe rozwiązania będą dopasowane do zmieniających się potrzeb i celów jednostki. Antycypacja możliwych scenariuszy nie jest działaniem jednorazowym, lecz podlega ciągłym modyfikacjom wraz ze zmianą wielowymiarowego charakteru ludzkich motywacji i relacji społecznych. Tworzenie scenariuszy na przyszłość wiąże się z budowaniem narracji prezentujących różne trajektorie rozwoju sytuacji. Twórczy wymiar podmiotowego sprawstwa pozwala aktorom na rekonfigurację stosowanych wzorców postępowania, w szczególności w obliczu napotykanym trudności / wyzwań, gdy „stare” schematy i struktury się nie sprawdzają. Siłą napędową tego komponentu *agency* jest twórcza wyobraźnia, wyzwolona z praktycznych ograniczeń, zaś wybór określonej ścieżki postępowania następuje w wyniku przewidywania jej efektów w wymiarze moralnym, praktycznym i emocjonalnym, a także eksperymentowania (Emirbayer i Mische 1998: 989-990). W badaniach empirycznych twórczy wymiar podmiotowego sprawstwa odnosi się m.in. do zmian i innowacji instytucjonalnych (przykładowo diMaggio 1991 w swoim studium na temat wypracowywania nowego modelu działania muzeum sztuki).

Ostatnim, trzecim komponentem *agency* w modelu zaproponowanym przez Emirbayer i Mische (1998) jest jej wymiar aplikacyjny polegający na ocenie potencjalnej decyzji pod względem jej dopasowania do aktualnej i ciągle zmieniającej się sytuacji. Ocenie tej podlegają nie tylko nowe projekty na przyszłość, lecz również działania o charakterze rutynowym, które wciąż jednak są modyfikowane w zależności od wymogów i ograniczeń występujących w danym momencie. Co ważne, oceny i wybory są dokonywane w obliczu niejednoznaczności, niepewności i pozostających ze sobą w konflikcie interesów; „cele i środki czasem się wykluczają, a nieplanowane konsekwencje wymagają zmian strategii i kierunku działania” (Emirbayer i Mische 1998: 994).

Trzeci z wymiarów podmiotowego sprawstwa składa się z następujących elementów: 1) identyfikacji potrzeby interwencji, 2) diagnozy sytuacji, z którą trzeba się zmierzyć, 3) oceny

różnych opcji „radzenia sobie” z problematyczną sytuacją w szerszym kontekście możliwości, aspiracji, innych projektów 4) podjęcia decyzji o wyborze konkretnego rozwiązania 5) wprowadzenia decyzji w życie.

Podmiotowe sprawstwo odnoszące się do oceny w kontekście bieżącej sytuacji wymaga od aktorów społecznych refleksyjności⁶ (tj. zgodnie z myślą Margaret Archer umiejętności rozpatrywania siebie w odniesieniu do kontekstu społecznego i analizy uwarunkowań strukturalnych z własnej perspektywy) (cf. za Grabowska-Lusińska 2012: 20), praktycznej wiedzy, umiejętności nawiązania dialogu z innymi, jak również zdolności manewrowania i improwizacji. Powyższy wymiar podmiotowego sprawstwa przejawia się więc w kontekstualizacji doświadczenia społecznego (Emirbayer i Mische 1998: 994). Aktorzy społeczni wykorzystują swoją sprawczość w sposób, który może prowadzić do podważenia lub zmiany kontekstu sytuacyjnego, muszą się jednak liczyć z tym, że ich działania przyniosą efekty, których nie są w stanie przewidzieć ani kontrolować, co z kolei będzie wymagało podjęcia kolejnych interwencji. Trzeci z analizowanych wymiarów podmiotowego sprawstwa był przedmiotem badań m.in. na temat partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w miejscu pracy (Lipset, Trow i Coleman 1962).

Przedstawione powyżej trzy wymiary *agency* (przejawiające się w przywoływaniu odpowiednich schematów ze przeszłości, tworzeniu scenariuszy na przyszłości i modyfikacji planów w kontekście wymogów obecnej chwili) zostały przywołane w celu analizy powiązań pomiędzy strukturą a podmiotowym sprawstwem. Emirbayer i Mische (1998) postulują, że choć dwie powyższe płaszczyzny są ściśle ze sobą powiązane i nawzajem na siebie oddziałują, każdą z nich cechuje jednak pewien stopień autonomii i mogą być analizowane od siebie niezależnie (Emirbayer i Mische 1998:1004). W ramach określonych struktur społecznych aktorzy mogą przyjąć bowiem różne strategie działania i w różnoraki sposób je z czasem modyfikować. Istnieje więc dwoistość powiązań pomiędzy strukturą a sprawstwem. Z jednej strony uwarunkowania strukturalne sprawiają, że określone działania aktorów są wspierane bądź ograniczane, z drugiej strony jednostki – korzystając ze swojej siły sprawczej w różny sposób i w różnym zakresie – mogą mieć wpływ na zmianę tych uwarunkowań. W kontekście powyższego „podmiotowa sprawczość przejawia się przede wszystkim w zdolności wyposażonych w zasoby aktorów do twórczego działania polegającego na zaadoptowaniu istniejących schematów do nowych kontekstów” (cf. za Sewell 1992 w Emirbayer i Mische

⁶ W swojej przeglądowej publikacji Emirbayer i Mische (1998) nie odnoszą się do koncepcji refleksyjności Margaret Archer.

1998: 1005). Analizując zależności pomiędzy strukturą a *agency* Emirbayer i Mische odnoszą się do następujących pytań: 1) Jak określone konteksty sytuacyjne aktywizują różne formy przejawiania się podmiotowego sprawstwa?; 2) Jak podmioty - zmieniając zakres i formy korzystania z podmiotowego sprawstwa – mogą wpłynąć na uwarunkowania strukturalne, pod których wpływem pozostają?

Odpowiadając na pierwsze pytanie Emirbayer i Mische odnoszą się do koncepcji Ann Swidler (1986), która mówi o działaniu w pewnych i niepewnych czasach (w czasach stabilizacji i czasach zmiany). W pewnych czasach większość ludzi korzysta z kulturowo utrwalonych schematów postępowania, natomiast w czasach niepewnych zwiększa się zróżnicowanie strategii działania. Podczas, gdy część aktorów może stawiać opór przed zmianą trzymając się kurczowo wypracowanych dotychczas rutyn (przykładowo lokalnych i narodowych tradycji), inni mogą kierować swoje wysiłki na twórczy, zorientowany na przyszłość aspekt *agency* szukając alternatywnych rozwiązań dla wyznawań / problemów dnia dzisiejszego.

Formy przejawiania się podmiotowego sprawstwa (wg koncepcji trzech wymiarów omówionych powyżej⁷) zależą nie tylko od czasów historycznych, lecz także od poziomu złożoności struktur, w ramach których funkcjonują jednostki oraz ograniczeń (blokad), na jakie napotykają w realizacji swoich zamierzeń (Emirbayer i Mische 1998). Im bardziej złożone struktury, tym większa potrzeba refleksyjnego i twórczego podejścia w działaniu. Potwierdzają to m.in. badania DiMaggio (1991), który postuluje, że stworzenie środowiska pracy umożliwiającego współpracę pomiędzy profesjonalistami z różnych organizacji prowadzi do bardziej krytycznej dyskusji i wypracowania bardziej twórczych rozwiązań w porównaniu do zrutynizowanych działań podejmowanych w ramach hierarchicznej struktury pojedynczej firmy. Istotnym czynnikiem strukturalnym wpływającym na formy i zakres korzystania z podmiotowego sprawstwa są też zewnętrzne trudności i ograniczania w realizacji własnych zamierzeń (lub ich brak). Poczucie zablokowania określonymi uwarunkowaniami może skłonić jednostki do wypracowania alternatywnych ścieżek działania, zaś brak istotnych trudności i ograniczeń (w określonych kontekstach sytuacyjnych) może przyczyniać się do reprodukcji schematów postępowania nawet przez osoby, które uważają się za kreatywne (Emirbayer i Mische 1998: 1008-1009).

⁷ a) odtwarzanie schematów z przeszłości, b) tworzenie scenariuszy na przyszłość, c) ocena możliwych ścieżek postępowania i wybór optymalnej opcji w kontekście „tu i teraz”.

Odnosząc się do drugiego pytania o możliwości kształtowania przez jednostki podejścia do korzystania z podmiotowego sprawstwa cytowani powyżej autorzy stoją na stanowisku, że jednostki – czerpiąc z własnej refleksyjności – mogą przechodzić pomiędzy omówionymi powyżej trzema wymiarami podmiotowego sprawstwa i twórczo je modyfikować, zmieniając w konsekwencji strukturalne uwarunkowania, w których funkcjonują (Emirbayer i Mische 1998: 1012).

Przedstawiony powyżej model dotyczący podmiotowego sprawstwa w ramach struktury społecznej wykorzystałam do stworzenia własnego modelu koncepcyjnego rozprawy, przedstawionego w Podrozdziale 1.7. Jego założenia, zaadoptowane do badania pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, są następujące: (1) podejmowanie oddolnych inicjatyw w organizacjach w Polsce jest uwarunkowane czynnikami strukturalnymi z poziomu makro (w tym specyfiką rozwoju Europy Środkowo-Wschodniej i trendami globalnymi) oraz meso (wyznaczonymi przede wszystkim przez relacje w organizacji, w tym relacje: przełożony - podwładny); (2) pracownicze innowacje społeczne są przejawem podmiotowego sprawstwa przede wszystkim w wymiarach: twórczym (scenariusze na przyszłość) i ewaluacyjnym (dostosowania do bieżącej sytuacji) wg typologii Emirbayer i Mische (1998); (3) zakres i formy podmiotowego sprawstwa i jego oddziaływania na struktury społeczne (rozumiane jako systemy relacji międzyludzkich między pozycjami społecznymi, które nie mają charakteru deterministycznego) są zależne od struktury możliwości wg Mertona (1996), w ramach której można wyróżnić czynniki zarówno wspierające jak i hamujące nowatorskie działania pracowników w organizacjach w Polsce.

1.4. Współczesne koncepcje innowacji społecznych, z uwzględnieniem koncepcji normatywnych i nienormatywnych

Współczesne koncepcje innowacji społecznych, które pojawiają się w literaturze przedmiotu od końca lat 80-tych XX wieku - w odróżnieniu od uniwersalnych i często interdyscyplinarnych teorii, omówionych w Podrozdziale 1.2 – są zazwyczaj nakierunkowane na możliwości praktycznego zastosowania i obszar zainteresowań danej dyscypliny naukowej, w ramach której powstały (Jassop, Moulaert, Hulgård, Hamdouch 2013: 111). Aplikacyjny charakter wielu tworzonych współcześnie definicji innowacji społecznych wpływa na ich normatywność. Niemniej jednak w mojej ocenie, spójnej z dominującym dyskursem naukowym, są one zjawiskiem ambiwalentnym i nawet te przedsięwzięcia, które zostały powołane do realizacji „szczytnych celów” mogą prowadzić do nieplanowanych efektów, których skutki (przynajmniej w pewnych obszarach) mogą się okazać negatywne. W

przeglądowym artykule na temat innowacji i kreatywności i organizacjach Anderson i in. (2014) wskazują na błędne założenie o korzyściach z maksymalizowania nasycenia innowacją (*innovatiom maximization fallacy*). Procesy innowacji są często odbierane jako uciążliwe (*disruptive*), rozkład korzyści z nich wynikających może być nierównomierny dla różnych członków organizacji, a ich nadmiarowość (*excessive innovation*) oraz brak zakorzenienia w rutynach organizacyjnych może spowodować pogorszenie efektów działania jednostek, zespołów lub organizacji (ibid.: 1320).

Obecnie mamy do czynienia z wieloma koncepcjami innowacji społecznych, które nie są ze sobą spójne, lecz naświetlają analizowane zjawisko w ramach różnych podejść teoretycznych i empirycznych i z różnych poziomów (mikro, meso i makro). Innymi słowy nie ma konsensusu na temat natury, wyróżników, ani znaczenia przymiotnika „społeczne” w konceptualizacji innowacji społecznych. Howaldt i Kopp stoją na stanowisku, że innowacje społeczne stanowią odrębny od ekonomicznych i technologicznych i typ innowacji, który odnosi się do praktyk społecznych i wymaga refleksji nad strukturą relacji społecznych (Howaldt i Kopp 2012: 48). Definiują je oni w następujący sposób „innowacja społeczna jest nową praktyką społeczną i/ lub nową ich kombinacją [...] nakierowaną celowo na pełniejsze zaspokojenie potrzeb społecznych lub efektywniejsze sposoby sprostania wyzwaniom społecznym niż dotychczas stosowane” (Howaldt & Kopp 2012: 47). Z kolei Mouleart i in. (2013) definiują innowacje społeczne jako ściśle uzależnione od kontekstu czasowego i terytorialnego „zmiany w agendach, możliwościach działania (*agency*) i instytucjach, które prowadzą do pełniejszego włączania grup i osób wykluczonych w różnych sferach społeczeństwa i na różnych poziomach (skalach) przestrzennych” (postulat inkluzyjności społecznej). Trzy podstawowe wymiary innowacji społecznych odnoszą się do: zaspokojenia potrzeb społecznych, rekonfiguracji relacji społecznych oraz wzmocnienia /upodmiotowienia (*empowerment*) wybranych grup społecznych (Mouleart i in. 2013:52).

Westely i Antadze (2010:2) w swoim podejściu do innowacji społecznych koncentrują się z kolei na systemowej zmianie, która powinna być ich finalnym rezultatem: „Innowacja społeczna to skomplikowany proces wprowadzania nowych produktów, procesów lub programów, które istotnie zmieniają rutynowe działania, przepływ zasobów i podział władzy lub przekonania charakteryzujące dany system społeczny. Wprowadzone z sukcesem innowacje społeczne są więc trwałe i mają szeroki zasięg.”

Natomiast w definicjach OECD uwypuklony jest wpływ innowacji społecznych na poprawę warunków życia ludzi i społeczności (lokalnych), w tym ich możliwości radzenia

sobie z sytuacjami kryzysowymi oraz na wzmocnienie pozycji jednostki na rynku pracy, dzięki nowym kompetencjom, formom organizacji pracy i partycypacji w decyzjach organizacyjnych. Innowacje społeczne mają wpływ na jakość życia jednostek i społeczności oraz możliwości rozwoju ekonomicznego, wypełniając lukę w tym, co oferuje rynek i dotychczasowe rozwiązania instytucjonalne (OECD 2021).

Część naukowców argumentuje, że wszystkie innowacje (w tym innowacje ekonomiczne i technologiczne) są procesami społecznymi i potencjalnie wszystkie wywołują efekty społeczne. Proponują więc rekonstrukcję samej definicji innowacji, tak by w pełniejszy sposób uwzględniała ich społeczny wymiar (Hochgerner 2012:92).

Analizując definicje innowacji społecznych należy zauważyć, że istnieją dwa powiązane ze sobą podejścia, z których jedno koncentruje się przede wszystkim na nowych procesach społecznych, zaś drugie – na nowych wytworach i efektach społecznych (*new social products and outcomes*); (Nicholls, Simon, Gabriel 2015: 2). W rozprawie tej przyjąłam pierwsze z powyższych podejść.

Współczesne konceptualizacje innowacji społecznych obejmują zarówno innowacje przyrostowe (*incremental innovations*), które wiążą się głównie z modyfikacją istniejących rozwiązań, tak, by w sposób bardziej efektywny przyczynić się do zaspokojenia potrzeb społecznych, jak i innowacje przełomowe, które przyczyniają się do systemowej zmiany, wprowadzając nowe idee i sposoby rozumienia rzeczywistości i wpływając na zmiany relacji i hierarchii społecznych oraz emancypację określonych grup społecznych. Do systemowej zmiany jako finalnym celu innowacji społecznych nawiązuje m.in. definicja Westely i Antadze (2010:2), przedstawiona powyżej.

Konceptualizacje innowacji społecznych wskazują, że ich koniecznym warunkiem jest praktyczne zastosowanie. W związku z tym, że definicje innowacji społecznych są ugruntowane w praktyce społecznej i wynikają raczej z obserwacji robienia przez ludzi rzeczy w nowy sposób, niż na drodze myślenia akademickiego, są silnie zależne od kontekstu czasowego i terytorialnego. Różnorodność praktyk innowacji społecznych, jak i potrzeb społecznych, które adresują, w zależności od sfery ludzkiej działalności, sektora, czy kontynentu znajduje swoje odzwierciedlenie we wielości definicji innowacji społecznych (Caulier-Grice i in. 2012: 2). Pomimo tych różnorodności, istnieją pewne cechy innowacji społecznych, które można uznać za kluczowe (opracowanie własne m.in. na podstawie OECD 2021: 56): (1) *cel społeczny*: realny związek z czasowo i terytorialnie uwarunkowanymi problemami bądź wyzwaniem społecznymi, (2) *efekt społeczny / zmiana społeczna*: wpływ na

zmianę systemów, relacji, praktyk społecznych (3) *nowatorski charakter*: relatywne lub rzeczywiste nowatorstwo z punktu widzenia branży, sektora, terytorium, instytucji lub użytkownika; (4) *współpraca*: współdziałanie różnych podmiotów w tworzeniu i rozprzestrzenianiu innowacji społecznych oparta przede wszystkim na promowaniu inicjatyw oddolnych (5) *możliwość replikowania i skalowania*; (6) społeczne uczenie się: uczenie się w ramach interakcji społecznych z różnorodnymi podmiotami zaangażowanymi w proces innowacji; (7) *brak linearności* (i wynikająca z tego nieprzewidywalność) procesów innowacji społecznych, podobnie jak innych rodzajów innowacji; (8) *otwartość* na włączanie różnorodnych podmiotów w procesy tworzenia innowacji. Zaangażowanie różnorodnych aktorów w procesy tworzenia innowacji społecznych, skomplikowany, nieliniowy proces ich wdrażania i skalowania oraz wysoka zależność od kontekstu historycznego i terytorialnego wpływają na to, że wymagają one zazwyczaj więcej czasu na rozpowszechnienie (wejścia na trwałe do praktyki społecznej) w odróżnieniu od innowacji biznesowych / technologicznych (OECD 2021:13). Przyczynia się do tego także niematerialny charakter innowacji społecznych, gdzie efekty zmian mogą być trudne do zaobserwowania, szczególnie przez osoby spoza systemu, w którym została ona wdrożona.

Badania empiryczne nad innowacjami społecznymi odnoszą się (Caulier-Grice i in. 2012; Nicholls, Simon, Gabriel 2015) przede wszystkim do następujących ich wymiarów:

- *zmiana społeczna, transformacja społeczna*: w tym rola społeczeństwa obywatelskiego w zmianie społecznej, rola ekonomii społecznej w rozwoju gospodarczym i inkluzji społecznej, a także rola biznesu w zmianie społecznej (spektrum różnorodnych zagadnień obejmujących m.in. odpowiedzialność społeczną biznesu w relacjach z pracownikami, odbiorcami i lokalnymi społecznościami oraz wpływ biznesu na innowacyjność i produktywności gospodarki dzięki nakładom na edukację i ochronę zdrowia pracowników);
- *strategie biznesowe i modele zarządzania organizacyjnego*: strategie biznesowe nakierunkowane na zmiany kapitału ludzkiego, instytucjonalnego i społecznego, które prowadzą do zwiększenia organizacyjnej efektywności i poprawy konkurencyjności;
- *przedsiębiorczość społeczna (social entrepreneurship)*: rola jednostek w tworzeniu nowych i innowacyjnych sposobów radzenia sobie z wyzwaniami społecznymi;
- tworzenie nowych produktów, usług i programów: innowacje w sektorze publicznym oraz w sektorze pozarządowym mające na celu realizację celów społecznych, w tym zmniejszenia nierówności społecznych;

- *modele rządzenia, upodmiotowienie, budowanie zdolności działania (governance, empowerment, capacity building)*: relacje pomiędzy różnymi podmiotami oraz ich umiejętności, kompetencje, zasoby, kapitał społeczny nabyty w toku tworzenia i implementacji różnych programów i strategii;
- *dyfuzja innowacji*: analiza procesów rozprzestrzeniania się innowacji i możliwości ich skalowania.

Podsumowując przegląd współczesnych konceptualizacji innowacji społecznych, zestawiałam poniżej kluczowe elementy wstępujące w najbardziej znaczących opracowaniach, w tym przygotowanych przez instytucje międzynarodowe.

Tabela 1.1. *Kluczowe wymiary innowacji społecznych.*

Źródło: instytucja / autor	Kluczowe elementy występujące w definicjach
OECD (2021) OECD website	Zmiany związane z wprowadzaniem nowych koncepcji, procesów, produktów, modeli organizacyjnych, wraz z nowymi relacjami z interesariuszami i społecznościami lokalnymi, których finalnym celem jest poprawa warunków życia ludzi i społeczności (lokalnych), w tym ich możliwości radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi oraz wzmocnienie pozycji jednostki na rynku pracy dzięki nowym kompetencjom, stanowiskom pracy i formom partycypacji.
EU/EC: Komisja Europejska (2013)	Nowe idee (produkty, usługi i modele), które spełniając potrzeby społeczne (bardziej efektywnie niż dotychczasowe rozwiązania), kreują też nowe relacje społeczne i modele współpracy; społeczny charakter zarówno celów innowacji społecznych jak i sposobów ich osiągnięcia; docelowo mają przynieść korzyści społeczne i zwiększyć możliwości działania jednostek.
The International Handbook of Social Innovation; Moulaert i in. (2013)	Zmiany agend, możliwości działania (<i>agency</i>) i instytucji nakierunkowane na pełniejsze włączenie grup i osób wykluczonych w różnych sferach społeczeństwa i na różnych poziomach (skalach) przestrzennych (postulat inkluzji społecznej); Trzy podstawowe wymiary innowacji społecznych to: zaspokojenie potrzeb społecznych, rekonfiguracja relacji społecznych oraz wzmocnienie / upodmiotowienie (<i>empowerment</i>) docelowych grup społecznych.
TEPSIE, Caulier-Grice i in. (2012)	Pięć kluczowych wymiarów innowacji społecznych: nowość (przynajmniej dla docelowych beneficjentów); zaspokojenie potrzeb społecznych; wdrożenie do praktyki społecznej; angażowanie beneficjentów w procesy zmian; zmiana relacji społecznych poprzez wzmocnienie / upodmiotowienie i zwiększenie dostępu do zasobów wybranych grup społecznych.
BEPA (2011)	Nowe idee (produkty, usługi i modele) prowadzące do zaspokojenia potrzeb społecznych (w sposób bardziej efektywny niż alternatywne rozwiązania) i tworzą nowe relacje społeczne lub formy współpracy; korzystne dla społeczeństwa i wzmacniające możliwości społecznego działania.
Murray, Caulier-Grice i Mulgan (2010)	Nowe idee (produkty, usługi i modele), które prowadzą do zaspokojenia potrzeb społecznych (bardziej efektywnie niż alternatywne rozwiązania) i przyczyniają się do powstania nowych form relacji społecznych lub współpracy.
Westely i Antadze (2010)	Wprowadzanie nowych produktów, procesów lub programów, które istotnie zmieniają rutynowe działania, przepływ zasobów i podział władzy lub przekonania charakteryzujące dany system społeczny; systemowa zmiana (trwałość i szeroki zasięg).
Howaldt i Schwartz (2010)	Nowe praktyki społeczne i/ lub nowe ich kombinacje [...] nakierunkowane celowo na pełniejsze zaspokojenie potrzeb społecznych lub efektywniejsze sposoby sprostania wyzwaniom społecznym niż dotychczas stosowane.

Tabela 1.1. Kluczowe wymiary innowacji społecznych, cd.

Źródło: instytucja / autor	Kluczowe elementy występujące w definicjach
NESTA (2009)	Innowacje zainspirowane potrzebami społecznymi, które mogą być rozwijane w ramach publicznego, prywatnego lub pozarządowego sektora lub przez ich finalnych odbiorców i społeczności.
Mulgan i in. (2007)	Nowe idee zainspirowane potrzebami społecznymi, które działają w praktyce.

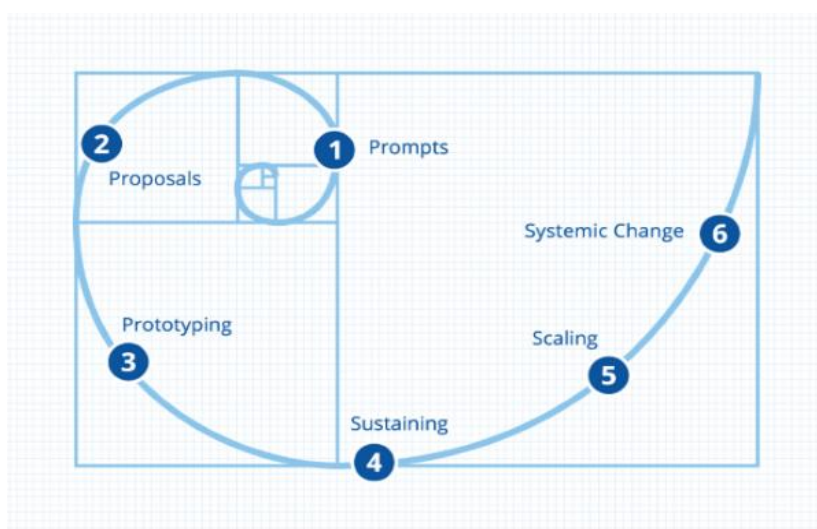
Źródło: opracowanie własne głównie na podstawie OECD 2021: 55-56 oraz Morawski 2018: 181.

Chociaż powyższe definicje różnią się zakresem szczegółowości, wszystkie wskazują na potrzeby społeczne, co stanowi inspirację dla omawianej kategorii innowacji i na działanie (praktyki społeczne) jako formę ich manifestacji.

1.5. Przebieg procesów innowacji społecznych

Murray i in. (2010) zaproponowali spiralny model rozwoju i skalowania innowacji społecznych, składający się z sześciu etapów: (1) impuls, inspiracja, diagnoza (2) generowanie pomysłów i sformułowanie propozycji – projektu; (3) tworzenie prototypów, pilotaż (testowanie); (4) wdrożenie do praktyki, utrzymanie ciągłości; (5) skalowanie i dyfuzja (rozpowszechnianie nowego rozwiązania); (6) zmiana systemowa: finalny cel innowacji społecznych, wiążący się ze zmianami w sposobach myślenia i działania wśród osób tworzących dany system społeczny. Powyższe etapy nie zawsze występują w sekwencji wskazanej powyżej (niektóre innowacje społeczne bardzo szybko przechodzą od etapu inspiracji do wdrożenia) i występują sprzężenia zwrotne pomiędzy nimi. Można je rozumieć jako częściowo zachodzące na siebie fazy, wymagające odmiennego podejścia i umiejętności.

Infografika 1.1. Przebieg procesów innowacji społecznych.



Źródło: Murray i in. 2010:11

Impuls, inspiracja i diagnoza to etap, na którym zostaje rozpoznana potrzeba zmian. Bodźcem do powstania innowacji społecznych może być kryzys (spowodowany czynnikami wewnętrznymi lub zewnętrznymi), niezadowolenie wynikające ze słabych efektów dotychczasowych strategii i działań, zmiany technologiczne, uzyskanie dostępu do nowych danych, a także działanie „twórczej wyobraźni”, podsuwającej inspiracje dla nowych pomysłów. Kluczową kwestią na tym etapie jest właściwa diagnoza sytuacji, wyjaśnienia (nieoczywistych być może na początku) powodów potrzeby jej zmian, tak by móc zaproponować adekwatne rozwiązania.

Generowanie pomysłów i sformułowanie propozycji – projektu. Od tego, jak przebiega proces generowania pomysłów zależy jakość samej innowacji (Murray i in. 2010: 30). W większości przypadków zaangażowanie szerokiego grona interesariuszy, w szczególności adresatów innowacji, wpływa na jakość zaproponowanych rozwiązań. Istotną kwestią jest zaangażowanie odpowiednich osób w proces generowania pomysłów i zaprojektowanie efektywnych sposobów partycypacji. Istnieje szereg formalnych i nieformalnych sposobów zachęcających do generowania pomysłów na nowe rozwiązania (przykładowo: poprzez programy innowacji pracowniczych, a także w trakcie spotkań pracowników z kierownictwem, w ramach których mogą oni swobodnie zgłaszać swoje propozycje). Kluczową sprawą jest wybór tych, które są najbardziej adekwatne dla danego problemu, organizacji lub społeczności. Pomysły na nowe rozwiązania mogą pochodzić z wielu źródeł i często są to adaptacje lub rekonfiguracje rozwiązań już istniejących w innych obszarach działalności lub w innych obszarach geograficznych.

Tworzenie prototypów, pilotaż. Wyselekcjonowane pomysły, mające - wg wybranych kryteriów - największe szanse na to, by przynieść oczekiwane rezultaty, są testowane w praktyce w mniej lub bardziej sformalizowany sposób, przykładowo poprzez eksperymenty, pilotaż, tworzenie prototypowych rozwiązań. Etap ten pozwala na dopracowanie i ulepszenie pierwotnych propozycji i selekcję optymalnych rozwiązań. Na drodze do wdrożenia należy spodziewać się nieudanych prób i momentów przestoju lub nawet regresu ze względu na pojawienie się okoliczności, których nie można było wcześniej przewidzieć. Pewne kierunki działań są porzucane ze względu na to, że nie przynoszą spodziewanych rezultatów lub nastąpiły zmiany w środowisku zewnętrznym lub wewnętrznym dla danej społeczności, organizacji.

Wdrożenie do praktyki, utrzymanie ciągłości – to etap, na którym idea staje się codzienną praktyką. Tylko niewielka część pomysłów przechodzi etap testowy, a z nich tylko ułamek ma

szanse na wdrożenie i utrzymanie. Dla efektywnego funkcjonowania działalności innowacyjnej kluczowe jest wprowadzenie odpowiednich mechanizmów selekcji pomysłów, umożliwiających zapewnienie odpowiednich zasobów na drodze do ich wdrożenia i upowszechnienia.

Skalowanie i dyfuzja to etap wiążący się z rozpowszechnianiem innowacji w ramach danej organizacji lub społeczności lub też do odbiorców zewnętrznych. Proces ten może przybierać różne formy, począwszy od wzrostu organicznego, a skończywszy na inspiracji nowym rozwiązaniem i zmodyfikowaniu go do własnych potrzeb. Proces skalowania innowacji społecznych - ze względu na ich silną zależność od kontekstu historycznego i geograficznego - jest zazwyczaj bardziej skomplikowany i czasochłonny od rozpowszechniania innowacji technologicznych, i często wymaga modyfikacji pierwotnej propozycji w celu dostosowania jej do potrzeb docelowych odbiorców.

Zmiana systemowa (finalny cel innowacji społecznych). Najbardziej doniosłe, przełomowe innowacje wiążą się z wprowadzeniem szeregu zmian na różnych poziomach funkcjonowania danego systemu społecznego (przykładowo organizacji czy społeczności lokalnej), które to zmiany wzajemnie na siebie oddziałują. Innowacje prowadzące do zmian systemowych wymagają przyjęcia nowej perspektywy postrzegania i rozumienia rzeczywistości, wiążą się ze zmianą układu sił w danej społeczności oraz ze wzmocnieniem / upodmiotowieniem grup, które wcześniej (tj. przed wprowadzeniem innowacji) miały ograniczone możliwości działania. W stabilnych czasach innowacje systemowe są stosunkowo rzadkie ze względu na brak wystarczająco silnych bodźców do wprowadzenia przełomowych i kompleksowych rozwiązań.

Analizując procesy innowacji społecznych należy zwrócić uwagę na to, że oprócz trafnej diagnozy sytuacji i zaproponowania adekwatnych rozwiązań, kluczowe są umiejętności przekonania do własnych propozycji i zapewnienia wsparcia do ich realizacji.

Opisany powyżej procesów innowacji społecznych wpisuje się w cykl adaptacyjny (*adaptive cycle*) ekosystemów⁸ (Westley 2008:3). Cykl ten (symbolizowany przez znak nieskończoności) obrazuje dynamikę poszukiwania równowagi pomiędzy okresami stabilizacji oraz zmiany oraz płynne przechodzenia z jednego stanu w drugi, co jest warunkiem jego odporności (*resilience*). Kiedy systemy społeczne przestają się zmieniać, stają się mało odporne na sytuacje kryzysowe. Z drugiej strony zbyt dużo zmian lub zbyt szybkie zmiany mogą prowadzić do destabilizacji systemu i poczucia zagrożenia tożsamości osób go tworzących

⁸ W tym w szczególności systemów społecznych.

(ibid.). Westley postuluje potrzebę wprowadzania systemowych innowacji społecznych, które mają duży potencjał do skalowania i gruntownej zmiany instytucji społecznych. Tylko takie innowacje, w odróżnieniu od rozwiązań niszowych lub polegających wyłącznie na replikowaniu istniejących rozwiązań w nowych kontekstach, mogą, w jej ocenie, wpłynąć na budowanie odporności systemów społecznych.

1.6. Teorie kreatywności i innowacji w organizacjach

Umiejętności kreatywnego podejścia do problemów/ wyzwań oraz wdrożenia innowacyjnych rozwiązań stają się coraz bardziej istotnymi czynnikami, umożliwiającymi rozwój i przetrwanie organizacji oraz budowania ich odporności na sytuacje kryzysowe. Kreatywność polega na umiejętności wymyślenia nowych i użytecznych rozwiązań, zaś innowacyjność odnosi się zarówno do generowania nowatorskich pomysłów, jak i do umiejętności ich wdrażania (cf. za Amabile, 1996; Oldham i Cummings 1996; Shalley i Zhou, 2008, West i Farr, 1990 w Anderson i in. 2014:1298). Kreatywność jest więc często traktowana jako początkowy etap procesu innowacji, chociaż granice pomiędzy powyższymi koncepcjami są dosyć płynne (ibid.:1299). Niniejszy podrozdział zawiera kluczowe teorie dotyczące kreatywności i innowacyjności w organizacjach omówione w przeglądowym artykule (Anderson i in. 2014) oraz koncepcję Piątego Elementu, przedstawiającą zintegrowane podejście w zakresie strategii, kultury i struktury organizacyjnej wpływającej na innowacje w miejscu pracy.

Teoria indywidualnych i środowiskowych determinantów kreatywność i innowacyjność w organizacjach

Model ten prezentuje kluczowe czynniki środowiska pracy wpływające na kreatywność jednostek i (małych) zespołów, która jest głównym źródłem innowacyjności organizacji (Amabile, 1997). Kreatywność jednostek i (małych) zespołów zależna jest przede wszystkim od: wiedzy i umiejętności technicznych i talentów w dziedzinie, do którego odnosi się nowatorskie rozwiązanie (*expertise*), umiejętności kreatywnego myślenia oraz motywacji wewnętrznej. Natomiast głównymi uwarunkowaniami środowiska pracy wpływającymi na kreatywność i innowacyjność jej pracowników są: (1) nastawienie na innowacyjność w organizacji (w tym wsparcie kluczowych menedżerów i wysoki priorytet dla innowacyjnych projektów, tolerancja na ryzyko); (2) dostęp do zasobów (w tym zapewnienie czasu, zasobów ludzkich, finansowania, szkoleń); (3) praktyki zarządzania nastawione na zapewnienie swobody działania, a także wyzwań w pracy, efektywnej komunikacji i odpowiedniego wsparcia (cf. za Amabile, Amabile i Conti 1999 w Anderson i in. 2014: 1299-1300).

Interakcyjna teoria kreatywności i innowacyjności w organizacjach

W podejściu interakcyjnym (cf. za Woodman, Sawyer i Giffin, 1993 w Anderson i in. 2014) kreatywność i innowacyjność w organizacjach jest analizowana przez pryzmat złożonego systemu oddziaływań pomiędzy jednostką a jej środowiskiem pracy. Na poziomie indywidualnym kreatywność jednostki wynika z jej uwarunkowań biograficznych i osobowościowych, stylów i umiejętności kognitywnych (w tym myślenia dywergencyjnego), osobowości (w tym poczucia własnej wartości), odpowiedniej wiedzy, motywacji, wpływów społecznych (w tym nagród) oraz czynników kontekstowych (w tym fizycznych parametrów środowiska pracy). Kreatywność na poziomie zespołu jest zależna od nowatorskich zachowań poszczególnych członków grupy oraz od interakcji pomiędzy członkami zespołu, od charakterystyki grupy, w tym norm w niej obowiązujących, a także od procesów grupowych (jak zaangażowania w pracę, dzielenie się wiedzą i korygowanie strategii działania do bieżących potrzeb i obserwacji), a także czynników kontekstowych (w tym kultury organizacyjnej oraz wsparcia dla projektów innowacyjnych). Na poziomie całej organizacji jej innowacyjność jest wynikiem zarówno kreatywności na poziomie jednostkowym, jak i kreatywności zespołów.

Czteroczynnikowy model kultury zespołu wspierający innowacyjność

Teoria zaproponowana przez West (1990) wskazuje na cztery filary kultury zespołu wspierające innowacyjność: (a) wizja działania – zrozumiała, akceptowana i atrakcyjna dla członków zespołu; (b) poczucie bezpieczeństwa w proponowaniu nowych inicjatyw (brak obaw o krytykę przy zgłaszaniu propozycji zmian); (c) orientacja na zadania, której towarzyszy konstruktywna dyskusja możliwych rozwiązań, przeprowadzona wśród członków zespołu; d) subiektywne poczucie wsparcia dla innowacji wśród członków zespołu (cf za Anderson i West 1998; West w Anderson i in. 2014: 1301-1302).

Teoria dialektycznej perspektywy w zarządzaniu procesem innowacji (*Ambidexterity theory*)

Teoria dialektycznej perspektywy w zarządzaniu procesem innowacji zaproponowana przez Bledow i in. (2009) odnosi się do umiejętności elastycznego korzystania z różnych stylów zarządzania w zależności od etapu procesu innowacji, kontekstu sytuacyjnego i indywidualnych potrzeb pracowników (Bledow i in. 2009: 326-327). W szczególności wskazuje na potrzebę stosowania odmiennych technik zarządzania na etapie generowania pomysłów (*exploration*) oraz na etapie ich wdrażania (*exploitation*). Na etapie poszukiwania nowych rozwiązań efektywne są metody zachęcające do eksperymentowania, podejmowania

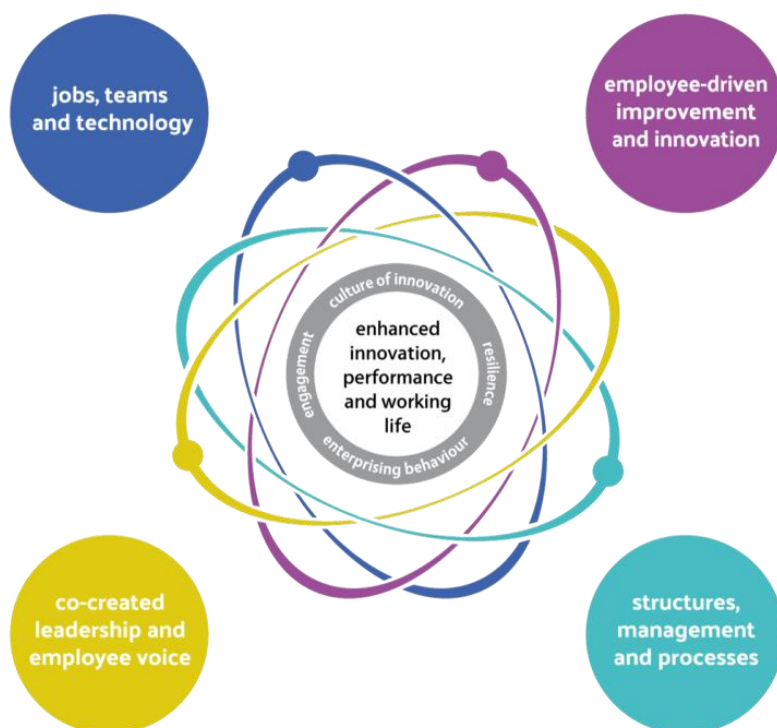
ryzyka, niezależnego myślenia i działania. Na tym etapie procesu innowacji lider powinien wykazywać tolerancję na niepowodzenia i zachęcać członków zespołu do uczenia się na własnych błędach, nieuniknionych na drodze do wypracowania nowego rozwiązania. Natomiast etap wdrażania wymaga kontroli wykonania wyznaczonych celów.

Koncepcja piątego elementu (zintegrowane podejście do innowacji w miejscu pracy)⁹

W literaturze i badaniach empirycznych na temat innowacji w miejscu pracy podkreślana jest potrzeba przyjęcia kompleksowych i spójnych rozwiązań ze względu na występowania sprzężeń zwrotnych pomiędzy różnymi wymiarami funkcjonowania organizacji, które mogą mieć zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ na jej innowacyjność. Małą szansę powodzenia mają cząstkowe inicjatywy, słabo osadzone w kulturze, strategii i strukturach danej organizacji. Na tym założeniu oparta jest m.in. Koncepcja piątego elementu (Totterdill i Exton 2014) zbudowana w ramach Europejskiej Sieci Innowacji w Miejscu Pracy (EUWIN). Na podstawie analizy szeregu artykułów naukowych i studiów przypadku wyodrębniono cztery pakiety praktyk w miejscu pracy, które wzajemnie na siebie oddziałują i budują innowacyjność i efektywność organizacji, a także jakość życia zawodowego pracowników. Odnoszą się one do: a) organizacji stanowisk pracy, funkcjonowania zespołów, b) struktur i procesów organizacyjnych oraz metod zarządzania; c) innowacyjności pracowniczej i uczenia się w miejscu pracy; d) angażowania pracowników w procesy decyzyjne i otwarcia na ich sugestie i potrzeby.

⁹ Ta część rozprawy doktorskiej odnosi się do tekstu: cf. Łuźniak-Piecha, M., & Bobrowska, J. (2020). Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą w czasach COVID-19, czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji. *e-mentor*, (5 (87)), 55-63.

Infografika 1.2. *Koncepcja piątego elementu.*



Źródło: EUWIN (<https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation>).

Budowanie środowiska pracy, w którym pracownicy mogą odpowiednio wykorzystać i rozwinąć swoje kompetencje oraz twórczy potencjał rozpoczyna się od odpowiedniego zaprojektowania stanowisk i uwzględnienia roli pracy zespołowej. Kluczowe jest zapewnienie pracownikom (i ich zespołom) odpowiedniej samodzielności, elastyczności i decyzyjności, wspieranych efektywną komunikacją. Działania te są często wspierane implementacją nowoczesnych narzędzi technologicznych.

Innowacje w miejscu pracy są także wspierane działaniami prowadzącymi do „spłaszczenia” i uelastycznienia struktur organizacyjnych, likwidacji „silosów” organizacyjnych i uproszczenia procesów organizacyjnych. Brak rozbudowanej hierarchii wpływa na szybszy proces podejmowania decyzji, zwiększa elastyczność działania, ułatwia przepływ informacji pomiędzy różnymi poziomami i obszarami działania firmy, a także wzmacnia rolę zespołów, które mogą bardziej efektywnie (niż w przypadku centralnie podejmowanych decyzji) reagować na zmienną i nieprzewidywalną rzeczywistość.

W czasach gospodarki opartej na wiedzy coraz większą rolę w budowaniu innowacyjności organizacyjnej odgrywa umiejętność zmobilizowania pracowników do angażowania się w procesy zmian i generowania nowatorskich rozwiązań, bądź usprawnień. Częściej ma to

miejsce przedsiębiorstwach, gdzie zatrudnieni mają większą kontrolę nad własną pracą i więcej możliwości uczenia się i rozwiązywania problemów (cf. za Karasek and Theorell 1990 w Oeij i in. 2017: 313). W tego typu organizacjach pracownicy są zachęceni do refleksji nad tym, co sprawdziło się w ich pracy, a co wymaga poprawy, do dzielenia się wiedzą oraz do przewidywania możliwych zmian i wyzwań w przyszłości. Wymiana myśli i pomysłów (w tym o charakterze nowatorskim) może mieć miejsce na spotkaniach zespołu, na specjalnie zaaranżowanych spotkaniach członków całej organizacji lub też następować spontanicznie w ramach różnych interakcji w pracy. Czasem przybiera ona formę programów innowacji pracowniczych. Tworzenie środowiska dla innowacji i usprawnień pracowniczych wymaga łączenia wiedzy i wsparcia menedżerów wyższego szczebla z praktyczną wiedzą i doświadczeniem pracowników operacyjnych (ibid.).

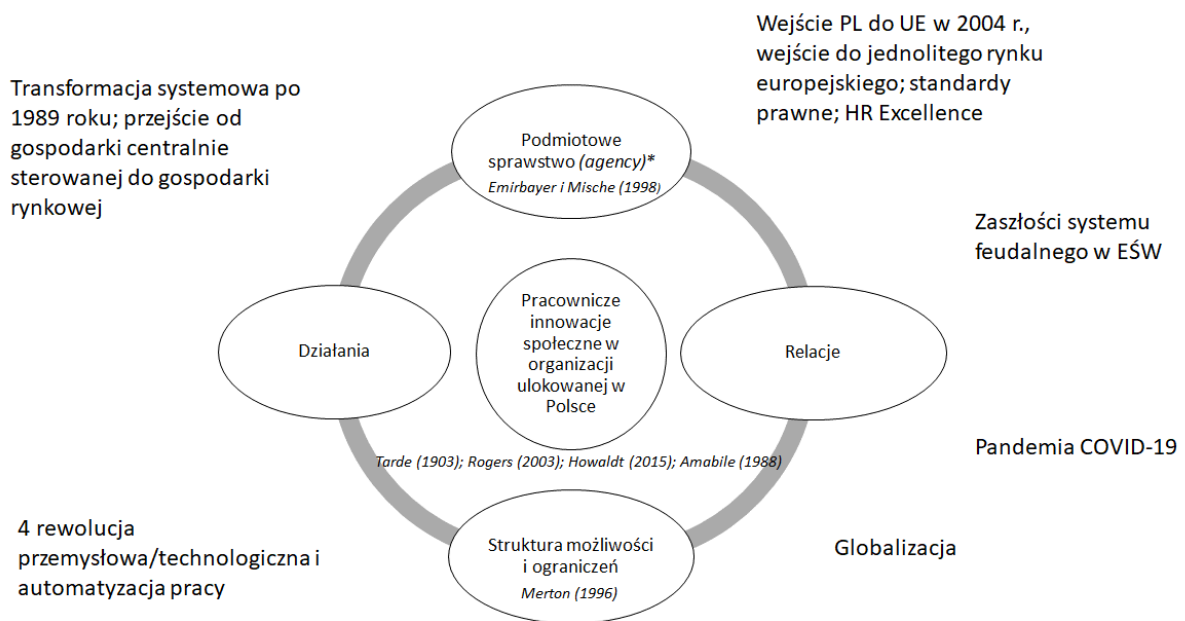
Czwartym filarem innowacji w miejscu pracy są angażujące style zarządzania oraz otwartość kadry zarządzającej na pomysły i potrzeby pracowników. Takie podejście nie tylko zmniejsza opór pracowników przed zmianą i usprawnia komunikację w firmie, lecz także buduje atmosferę otwartości i zaufania, w której członkowie organizacji nie boją się wychodzić z propozycjami nowych rozwiązań.

Podsumowując rozważania na temat modeli kreatywności i innowacyjności w organizacjach, warto uwypuklić następujące kwestie: 1) Jednostki różnią się indywidualnymi cechami osobowości i kompetencjami do bycia innowacyjnym, jednak w odpowiednim środowisku każdy może się przyczynić do tworzenia nowatorskich rozwiązań lub usprawnień; 2) Kreowanie odpowiedniego środowiska dla innowacji w miejscu pracy wiąże się z budowaniem struktur umożliwiających swobodę działania jednostek i zespołów, promujących dzielenie się wiedzą i pomysłami na nowe rozwiązania w organizacji, a także z nastawieniem na ciągłe uczenie się i refleksyjne podejście do własnej pracy; 3) Niezbędne jest też zapewnieniem odpowiedniego wsparcia własnego przełożonego oraz kluczowych menedżerów w organizacji, a także kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i wysokim priorytecie dla nowatorskich idei z różnych działów i poziomów hierarchii organizacji.

1.7. Własny model koncepcyjny pracowniczych innowacji społecznych

Powyższa analiza myśli społecznej w odniesieniu do innowacji społecznych oraz współczesny przegląd koncepcji i definicji innowacji społecznych doprowadził mnie do stworzenia własnego modelu pracowniczych innowacji społecznych, z uwzględnieniem kontekstu transformacji systemowej po 1989 roku oraz kontekstu post-transformacyjnego związanego z przystąpieniem Polski do UE w maju 2004, a także uwarunkowań związanych z procesami globalizacji na świecie.

Infografika 1.3. *Własny model koncepcyjny rozprawy.*



Źródło: opracowanie własne.

Założenia powyższego modelu są następujące: (1) Możliwości dla pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, a także ich skala i trwałość są efektem wzajemnego oddziaływania pomiędzy inicjatywą jednostek a strukturą możliwości wg Mertona (1996), w ramach której można wyróżnić zarówno czynniki wspierające jak i hamujące angażowanie się pracowników w procesy zmian; (2) Pracownicze innowacje społeczne są przejawem podmiotowego sprawstwa przede wszystkim w wymiarach: twórczym (dotyczącym różnych propozycji zmian na przyszłość) i ewaluacyjnym (wynikającym z dopasowania strategii działania do bieżącej sytuacji) wg typologii Emirbayer i Mische (1998); (3) Prowadzą one do zmian relacji w miejscu pracy i możliwości działania jednostek; (4) Pracownicy swoimi działaniami mogą wpływać zarówno na reprodukcję jak i na zmianę struktur społecznych, w ramach których funkcjonują, co zależy od przyjętych strategii działania; (5) Istnieje więc

dwoistość powiązań pomiędzy strukturą a sprawstwem. Z jednej strony uwarunkowania strukturalne sprawiają, że określone działania pracowników są wspierane bądź ograniczane, z drugiej strony jednostki w różnym zakresie i formach i zakresie wykorzystują swoją siłę sprawczą, wpływając na kształt uwarunkowań w organizacjach, w których pracują; (6) Na formę i zakres indywidualnych inicjatyw pracowniczych oraz na możliwości angażowania się członków organizacji w procesy zmian wpływają zarówno czynniki z poziomu meso (tj. organizacji i zespołów je tworzących) jak i z poziomu makro (społeczeństwa i trendów globalnych); (7) Do głównych uwarunkowań makro wpływających na możliwości dla pracowniczych innowacji społecznych należy specyficzną ścieżkę rozwoju społeczno-ekonomicznego Europy Środkowo-Wschodniej, w której wciąż znaczącą rolę odgrywają zaszczości systemu feudalnego i spuścizna postkomunistyczna. Wpływ ten ulega stopniowemu ograniczeniu na skutek: a) transformacji systemowej i przejścia z gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej, b) wejścia Polski w struktury UE, co wiąże się z przyjęciem unijnych regulacji dotyczących stosunków pracy oraz w zakresie zrównoważonego rozwoju, a także z upowszechnianiem nowoczesnych modeli zarządzania c) globalizacji zwiększającej presję na konkurencyjność firm budowaną w oparciu o zaangażowany zespół zdolne do twórczego podejścia do stojących przed nimi problemów / wyzwań, d) czwartej rewolucji przemysłowej / technologicznej, w szczególności automatyzacji i rozwoju sztucznej inteligencji, które zmieniają zakres wymagań wobec pracowników zarówno w zakresie kompetencji cyfrowych jak i umiejętności miękkich, w tym kreatywności i elastycznego podejścia.

1.8. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym rozdziale teorie i koncepcje na temat tego: a) czym są innowacje społeczne, b) jakie czynniki warunkują ich powstawanie i rozpowszechnianie, c) jak przebiega cykl ich tworzenia i rozpowszechniania oraz d) jakie środowisko pracy wspiera innowacyjność jednostek, tworzą ramy analityczne do realizacji celu rozprawy, którym jest charakterystyka, wyjaśnienie uwarunkowań i mechanizmów przebiegu procesów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii Covid-19. Kluczową ramą teoretyczną do analizy zagadnień badawczych i interpretacji wyników badania własnego w ujęciu mieszanym, omówionych w Rozdziałach 4 i 5, jest własny model koncepcyjny pracowniczy innowacji społecznych w organizacjach w Polsce. Zestawienie założeń tego modelu z wnioskami wynikającymi z jakościowego i ilościowego komponentu badania własnego przedstawiłam w Podsumowaniu.

Rozdział 2. Innowacje społeczne w miejscu pracy – krytyczny przegląd literatury uwzględniający analizę uwarunkowań i przebiegu

2.1. Wstęp

Celem rozdziału jest przedstawienie wyników krytycznego przeglądu literatury w odniesieniu do uwarunkowań (na poziomie makro, meso oraz mikro) oraz przebiegu innowacji, w tym innowacji społecznych, w organizacjach w Polsce, w Europie oraz w skali globalnej i przy uwzględnieniu efektu pandemii. W szczególności zawiera on charakterystykę głównych barier w korzystaniu z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce. Ze względu na ograniczoną literaturę empiryczną na temat innowacji społecznych w miejscu pracy w Polsce, w prezentacji uwarunkowań odniosłam się do szerszego kontekstu innowacyjności w różnych obszarach działania organizacji, kładąc szczególny nacisk na oddolne inicjatywy pracowników.

Przedstawiony poniżej przegląd badań empirycznych na temat uwarunkowań i przebiegu innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce został wykorzystany do budowy narzędzi do badania własnego w ujęciu mieszanym oraz do interpretacji jego wyników.

2.2. Krytyczny przegląd literatury

W krytycznym przeglądzie literatury, przeprowadzonym na potrzeby tej rozprawy doktorskiej, prześledziłam obiektywne oraz normatywne ustalenia dotyczące innowacji społecznych w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych. Tam, gdzie było to możliwe, wykorzystywałam międzynarodowe badania porównawcze.

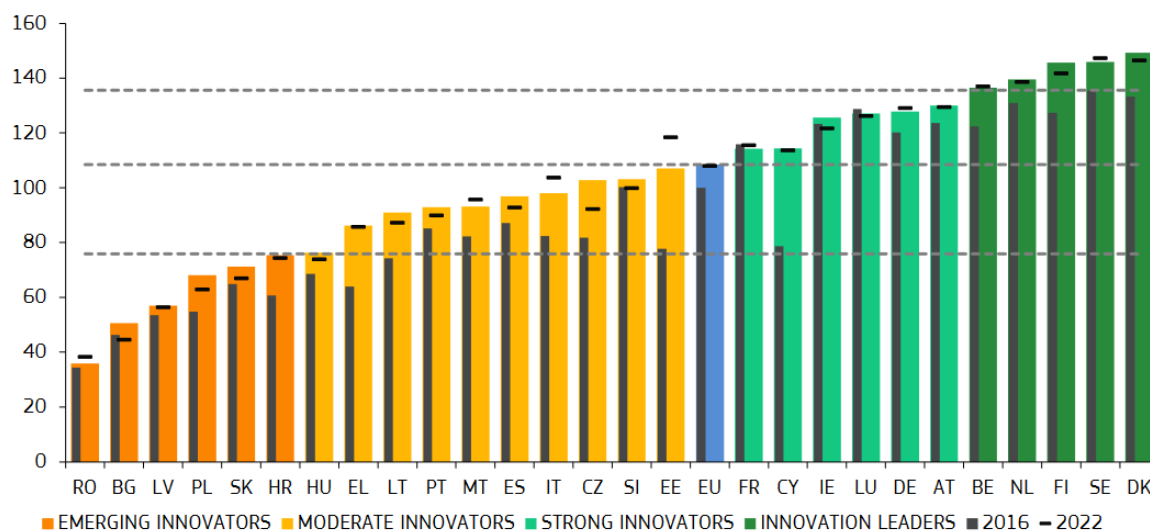
Pandemia wpłynęła na istotne zmiany środowiska pracy, a jej wpływ na innowacyjność firm i korzystanie z twórczego potencjału pracowników był ambiwalentny. Głównym celem krytycznego przeglądu literatury była identyfikacja niezbadanych obszarów w powyższym zakresie.

2.2.1. Poziom makro

Punktem wyjścia do analizy uwarunkowań na poziomie makro dla innowacji społecznych w organizacjach w Polsce były wyniki ostatniej edycji Europejskiego Rankingu Innowacyjności (*European Innovation Scoreboard 2023*); (*European Commission 2023*). Ranking ten został zbudowany na podstawie analizy ilościowej 32 wskaźników obejmujących środowisko dla innowacji, wydatki na innowacje, działalność innowacyjną oraz rezultaty

innowacji w poszczególnych państwach UE oraz wybranych krajach trzecich. Poniższy wykres przedstawia syntetyczne zestawienie wskaźników innowacyjności Polski na tle innych krajów UE.

Wykres 2.1. Podsumowanie wyników Europejskiego Rankingu Innowacyjności (2023)



All performance scores are relative to that of the EU in 2016. Coloured columns show countries' performance in 2023, using the most recent data for 32 indicators. The horizontal hyphens show performance in 2022, using the next most recent data. Grey columns show countries' performance in 2016. The dashed lines show the threshold values between the performance groups, where the threshold values of 70%, 100%, and 125%, when using the latest 2023 data, have been adjusted upward by multiplying with 1.085 to reflect the performance increase of the EU between 2016 and 2023 as the graph shows performance scores relative to the EU in 2016.

Źródło: European Innovation Scoreboard 2023.

Do czołowych innowatorów należą państw Europy kontynentalnej i Północnej. Na drugim biegunie są kraje Europy Środkowo-Wschodniej i basenu morza śródziemnego. W opisywanym rankingu Polska zajmuje czwarte miejsce od końca, z wynikami znacznie poniżej średniej UE oraz wybranych państw bloku postsowieckiego, jak przykładowo Republika Czeska, Estonia, Słowenia. Słabością polskiej gospodarki na tle średniej UE są ograniczone nakłady na innowacje w przeliczeniu na jednego pracownika i stosunkowo niski poziom innowacji (procesowych i produktowych) generowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Kwestią, na którą warto zwrócić uwagę jest nie tylko skala, lecz także jakość innowacji wdrażanych przez polskie przedsiębiorstwa. Z raportu Eurofound i Cedefop (2020) dotyczącego, związku pomiędzy praktykami zarządzania w europejskich firmach a ich efektywnością, innowacyjnością i jakością życia zawodowego wynika, że przedsiębiorstwa z Polski znajdują się na końcu rankingu, jeśli chodzi o innowacje w skali rynku (*innovation to the market*), specjalizując się przede wszystkim we wdrażaniu innowacji o charakterze imitacyjnym, tj. nowych wyłącznie w skali firm (*innovation to establishment*). Informacje te są zbieżne, z danymi wynikającymi z IV edycji badania cyklicznego prowadzonego przez Polską Agencję

Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, którego celem jest diagnoza stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw i czynników ją kształtujących. Z komponentu ilościowego tego badania, zrealizowanego w 2022 r. na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw w Polsce, wynika, że około 2/3 innowacji produktowych i procesowych było nowością w skali firmy, ok. 1/4 – 1/3¹⁰ – nowością w skali kraju, zaś znikomy udział miał charakter przełomowy (nowość w skali UE lub światowej); (PARP 2022: 24-27).

Wydajność zatrudnionych w Polsce odbiega znacząco od średniej dla UE, co oznacza, że typowa firma w Polsce potrzebuje ponad dwa razy więcej pracowników do wytworzenia tej samej produkcji, co typowe przedsiębiorstwo w Unii Europejskiej (World Bank 2022: 17). Na sytuację tę wpływa nie tylko niższy poziom zaawansowania technologicznego polskich przedsiębiorstw, lecz także deficyty w kompetencjach pracowników i pracodawców (World Bank 2022: 20).

Z przeglądu literatury wynikają następujące kategorie czynników makro, warunkujących innowacyjność organizacji w Polsce i zakres korzystania przez nie z inicjatyw oddolnych: a) uwarunkowania kulturowe, w tym specyfika rozwoju społeczno-gospodarczego krajów Europy Środkowo – Wschodniej, b) aktualne trendy globalne w zakresie rozwoju społeczno-ekonomicznego i innowacji, c) jakość i dostępność kapitału ludzkiego d) szoki wywołane niespodziewanymi kryzysami o zasięgu globalnym, e) jakość administracji państwowej, systemu prawnego oraz wsparcia instytucjonalnego dla procesów innowacji.

Uwarunkowania kulturowe

Istotnym determinantem innowacji społecznych w organizacjach są uwarunkowania kulturowe (w tym cechy kultury narodowej), odnoszące się do przyjętych przez daną grupę społeczną systemów wartości, sposobów myślenia, komunikowania się i działania. Mogą one wpływać na wzmocnienie lub osłabienie motywacji jednostek i grup do angażowania się w poszukiwanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań (cf. za Maźnica 2013: 399 w Fandrejewska 2020: 49). Kultura jest więc obszarem, gdzie należy „szukać inspiracji, możliwości i sposobów innowacyjnego działania”, ponieważ „poszerza ona (...) nasze perspektywy poznawcze, ułatwia komunikowanie się i wspólne definiowanie sytuacji, a tym samym współdziałanie (cf. za Hausner i in. 2013: 15-16 w Fandrejewska 2020: 47). Analizę uwarunkowań kulturowych dla innowacji społecznych w organizacjach w Polsce przeprowadziłam odnosząc się przede wszystkim do: a) wymiarów kultury opracowanych przez Geerta Hofstede, b) poziomu kapitału

¹⁰ W zależności od rodzaju innowacji.

społecznego, c) specyfiki rozwoju społeczno-gospodarczego krajów Europy Środkowo – Wschodniej, d) zmian pokoleniowych.

Hofstede zbudował koncepcję parametrów charakteryzującej kulturę narodową w oparciu o następujące wymiary: a) dystans władzy (*Power Distance Index*), b) indywidualizm i kolektywizm (*Individualism Index*), c) motywacja do osiągnięć i sukcesu (*Motivation Towards Achievement and Success Index*), d) unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index*), e) orientacja krótko - lub długoterminowa (*Long Term Orientation Index*), f) wyrozumiałość – powściągliwość (*Indulgence Index*). Kultura narodowa wpływa na, lecz nie determinuje, kultury organizacyjnej (w danej kulturze narodowej występuje dość duża różnorodność kultur organizacyjnych, które mogą znacząco odbiegać od najbardziej rozpowszechnionego wariantu). W szczególności w przypadku organizacji międzynarodowych istotnym czynnikiem jest oddziaływanie kulturowe firmy macierzystej. Analizując wpływ uwarunkowań kulturowych na poziomie makro skoncentrowałam się na poniższych wymiarach kultury zaproponowanych przez Hofstede, które uznałam za kluczowe do analizy czynników warunkujących innowacje społeczne w organizacjach w Polsce: dystans władzy, indywidualizm vs kolektywizm, motywacja do osiągnięć i sukcesu, unikanie niepewności i orientacja krótko - lub długo terminowa (Hofstede Insights 2023).

Dystans władzy

Wskaźnik dystansu władzy informuje o tym, w jakim zakresie akceptowane są nierówności społeczne. Niski dystans władzy charakteryzuje kulturę narodową wspierającą innowacyjność i angażowanie pracowników w procesy zmian. Wskaźnik dla Polski (68) wskazuje na dużą akceptację społeczną dla struktur hierarchicznych i podejmowanych odgórnie decyzji.

Indywidualizm vs kolektywizm

W kulturach indywidualistycznych duży nacisk położony jest na wolność i autonomię jednostki, możliwości realizacji własnych celów i ambicji. Wysokie wskaźniki indywidualizmu są typowe dla społeczeństw, w których jednostki mają tendencję do angażowania się w działania wchodzące poza ustalone schematy, co sprzyja innowacjom. W kontekście innowacji społecznych, które zarówno w celach, jak i sposobie realizacji zakładają partycypację różnych interesariuszy, wskaźnik ten powinien być analizowany w połączeniu z poziomem kapitału społecznego, o czym mowa poniżej. Polska ze wskaźnikiem na poziomie 47 plasuje się pośrodku skali.

Motywacja do osiągnięć i sukcesu

Wysoka wartość tego wskaźnika wyznacza orientację na osiągnięcia i współzawodnictwo, natomiast niska – na dążenie do konsensusu, troskę o innych i priorytet dla jakości życia. Wskaźnik dla Polski (64) informuje o nastawieniu na rywalizację i efektywność.

Unikanie niepewności

W związku z tym, że tworzenie i wdrażanie innowacji jest procesem nieprzewidywalnym, dynamicznym i skomplikowanym, nastawienie na unikanie niepewności negatywnie wpływa na możliwości ich realizacji. Kultury z wysokim poziomem tego wskaźnika charakteryzują społeczeństwa niechętnie i z obawami podchodzące do zmiany *status quo*, niechętnie nieortodoksyjnym działaniom i pomysłom. Wskaźnik 93 dla Polski wskazuje na wysokie preferencje do unikania niepewności.

Nastawienie krótko- lub długoterminowe

Wskaźnik ten opisuje orientację na tradycję (przeszłość) lub na realizację celów w przyszłości, co sprzyja podejmowaniu działań innowacyjnych. W przypadku Polski środkowa wartość tego wskaźnika (49) świadczy o braku zdecydowanej preferencji w kierunku wartości na obu krańcach skali.

Poziom kapitału społecznego

Niski poziom kapitału społecznego Polaków (cf. za Czapiński i Panek 2015 w Strumińska – Kutra, Rok (red.) 2016: 239), objawiający się przede wszystkim niskim poziomem zaufania społecznego i związanym z tym brakiem kultury nastawionej na współpracę, jest jedną z podstawowych barier dla tworzenia i rozpowszechniania innowacji w Polsce. Kapitał społeczny wpływa bowiem na poziom innowacyjności grup społecznych, w tym pracowników, „ponieważ sieci społeczne umożliwiają lepszy dostęp do zasobów informacyjnych, zaufanie społeczne pozwala na korzystanie z tych zasobów w większym stopniu oraz na gotowość podejmowania ryzyka, zaś współpraca umożliwia osiągnięcie lepszych efektów” (cf. za Walumbwa i Christensen, 2013 w Mockało 2016: 296).

Związki pomiędzy innowacjami w miejscu pracy a kapitałem społecznym w organizacjach w Polsce były badane sondażowo przez Zofię Mockało (2016) na próbie 500 osób zatrudnionych w sektorze usług. Wyniki tego sondażu wskazują na istotną zależność pomiędzy innowacyjnością organizacji a poziomem kapitału społecznego w miejscu pracy, przejawiająca się tym, że „pracownicy firm, które wprowadziły większą liczbę innowacji mieli poczucie lepszych relacji ze współpracownikami, związanych z zaufaniem, wsparciem i lepszą

współpracą”. Byli też bardziej zaangażowani w pracę i osiągnęli wyższy poziom satysfakcji z jej wykonywania (ibid.: 309).

Uwarunkowania kulturowe wynikające ze ścieżki rozwoju społeczno-gospodarczego Europy Środkowo-Wschodniej

Państwa Europy Środkowo-Wschodniej charakteryzują się specyficzną ścieżką rozwoju społeczno-gospodarczego, który znacząco wpłynął na uwarunkowania kulturowe dla innowacji społecznych i na relacje w miejscu pracy. Istotną rolę w tym regionie odgrywało silne oddziaływanie kultury feudalnej na formowanie się mentalności społeczeństwa (w odróżnieniu od kultury mieszczańskiej na zachód od Łaby) oraz spuścizna po systemie komunistycznym. Badania socjologiczne prowadzone w pierwszej dekadzie XXI w. przez prof. Janusza Hryniewicza i dotyczące stosunków pracy w polskich organizacjach wskazywały, że dominującym wzorcem relacji pracy zarówno w firmach państwowych jak i prywatnych w Polsce był folwark pańszczyźniany. W tego typu organizacjach przełożeni oczekują od pracowników uległości i dyscypliny, a nie kreatywności i zachowań innowacyjnych, a relacje pomiędzy przełożonymi a podwładnymi cechuje wzajemna nieufność (Jędrzych, 2014: 84 za Hryniewicz 2007). Jednocześnie z badań tych wynikał stosunkowo niski wśród polskich pracowników prymat dla dążenia do osiągnięć i samorealizacji (a więc czynników stymulujących działalność kreatywną) w porównaniu do potrzeb afiliacyjnych (tj. tworzenia więzi emocjonalnych w ramach solidarności rodzinno-koleżeńskiej) przy akceptacji autokratycznego stylu zarządzania (cf. za Hryniewicz w Strumińska-Kutra, Rok (red.) 2016: 240). Powyższe czynniki wzmacniały w ocenie badacza „folwarczną” spuściznę przejawiającą się biernością i brakiem intelektualnego zaangażowania się w pracę (ibidem). Z raportu *Zarządzanie po polsku 2019* sporządzonego na podstawie badań globalnej firmy doradczej EY na zlecenie Pulsu Biznesu wynika jednak, że autorytarny styl zarządzania w polskich firmach jest stopniowo zastępowany nowymi, choć wciąż konserwatywnymi, modelami przywództwa, wypracowanymi metodą prób i błędów przez rodzimie przedsiębiorstwa. Wciąż jednak kierujący organizacjami w niewielkim stopniu inspirują pracowników do zaangażowania się w działalność innowacyjną i do czerpania z ich kreatywnego potencjału (EY i Puls Biznesu 2019: 9).

W przypadku krajów Europy Środkowo – Wschodniej elitarny model kultury, w którym wprowadzanie nowych rozwiązań jest domeną wąskiej grupy uprzywilejowanych osób, zaś reszta społeczeństwa charakteryzuje się znaczącym poziomem bierności, został wzmocniony przez komunistyczny model relacji społeczno-gospodarczych. W systemie tym najważniejsze

decyzje podejmowane było odgórnie w sposób arbitralny, co ograniczało motywację jednostki do angażowania się w procesy zmian. Spuścizna systemu komunistycznego wpływała na tendencję do utrzymywania raczej zewnętrznej niż wewnętrznej motywacji do pracy i do oczekiwań pracowników, że będą działać raczej w oparciu o normy i regulacje a nie podejmować własne decyzje i eksperymentować w poszukiwaniu nowych rozwiązań (cf. za Marody i Lewicki 2010 w Strumińska- Kutra i in. 2017: 228). Po stronie menedżerów wpłynęła natomiast na dominujące przekonanie, że nie można pracownikom zaufać na tyle, żeby pozwolić im na podejmowanie ryzyka (cf. za Gadomska-Lila 2011 w Strumińska- Kutra i in. 2017: 228). Analizując wpływ spuścizny postkomunistycznej na uwarunkowania dla innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, należy mieć na uwadze, że ulegał on osłabieniu wraz z otwieraniem się polskiej gospodarki na trendy globalne związane m.in. z nowymi modelami biznesowymi i technikami zarządzania kapitałem ludzkim, a także z wchodzeniem na rynek pracy kolejnych generacji pracowników, wśród których coraz większy udział mają osoby, które urodziły się już po upadku komunizmu.

Na uwarunkowania kulturowe dla innowacyjności oraz korzystania z potencjału pracowników przez firmy z Europy Środkowo-Wschodniej wpłynął także specyficzny model rozwoju ekonomicznego przyjęty po upadku komunizmu. Model ten określany terminem *dependent market economy* (Nölke i Vliegenthart 2009) opiera się na produkcji wystandaryzowanych dóbr trwałego użytku lub dóbr pośrednich w oparciu o wykwalifikowaną i relatywnie tanią siłę roboczą oraz transfer innowacji technologicznych w ramach międzynarodowych korporacji. Przyjęcie powyższego modelu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wynikało z niskiej efektywności gospodarki centralnie sterowanej i odcięcia jej od udziału w rewolucji naukowo-technicznej, związanej przede wszystkim z dynamicznym rozwojem technologii informatyczno-komunikacyjnych, która postępowała w wysoko rozwiniętych krajach Zachodu od lat siedemdziesiątych. Sytuację tę zmieniła transformacja systemowa pod koniec ubiegłego wieku oraz przystąpienie do UE większości krajów Europy Środkowo – Wschodniej (w tym Polski) w latach 2004-2013. Włączenie państw Europy Środkowo-Wschodniej do struktur europejskich i globalnej gospodarki wpłynęło na dynamikę wymiany międzynarodowej w zakresie nie tylko dóbr, usług i technologii, lecz również idei i wzorców odnoszących się do innowacyjności w miejscu pracy. Jednocześnie następowało stopniowe wyczerpywanie się możliwości dotychczasowego modelu rozwoju gospodarczego opisanego powyżej (spowodowane redukcją różnic w poziomie wynagrodzeń i cen pomiędzy Polską a Europą Zachodnią). Towarzyszyły temu narastająca konkurencja powodowana globalizacją oraz dynamiczny rozwój branż opartych na produkcji wysokospecjalistycznych

dóbr i usług. Powyższe czynnikami spowodowały konieczność większego angażowania się firm w działalność innowacyjną i tworzenia środowiska pracy sprzyjającego czerpaniu z i rozwijaniu twórczego potencjału pracowników, jako warunek konieczny do osiągnięcia bardziej trwałej przewagi konkurencyjnej.

Specyficzny model rozwoju ekonomiczno-społecznego krajów Europy Środkowo-Wschodniej określany jest także mianem „kapitalizmu patchworkowego”, którego głównym wyróżnikiem są słabość i niespójność podstawowych instytucji tworzących porządek społeczno-gospodarczy (Gardawski, Rapacki 2023). Ma to odzwierciedlenie w stosunkach pracy głęboko zróżnicowanych pod względem regulacji i wzorców kulturowych w zależności od sektora: a) instytucji publicznych, b) przedsiębiorstw należących do transnarodowych korporacji, funkcjonujących w dużej mierze w oparciu o opisany powyżej model gospodarki zależnej, c) małych i średnich firm krajowych, których właściciele charakteryzują się często elastycznym podejściem do kodeksowych wymogów dotyczących warunków i czasu pracy (Próchniak i in. 2020).

Systemy wartości reprezentowane przez kolejne pokolenia wchodzące na rynek pracy

Innowacje społeczne w organizacjach są inspirowane systemami wartości i oczekiwaniami kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy. Z badania przeprowadzonego przez globalną firmę doradczą Deloitte¹¹ wśród ponad 9 000 młodych ludzi z Europy Centralnej i Francji, rozpoczynających karierę zawodową wynika, że oczekują oni od pracodawcy możliwości uczenia się i rozwoju zawodowego, a także szans na łączenie obowiązków zawodowych z istotnymi dla nich celami w życiu prywatnym (jak zdrowie, rodzina, przyjaciele, hobby). Przeważnie nie są oni skłonni do uczestnictwa w „wyścigu szczurów” i znaczną uwagę przywiązują do wypełniania przez organizacje celów związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Aktualne modele rozwoju społeczno-gospodarczego i systemów innowacji

Dzięki transformacji systemowej i wejściu do UE Polska otworzyła się na globalne trendy rozwoju społeczno-gospodarczego, charakterystyczne dla krajów rozwiniętych. Zwiększenie priorytetu dla innowacji, w tym innowacji społecznych w organizacjach, wiąże się z czwartą rewolucją przemysłową (opisywaną także jako „Przemysł 4.0”), która polega na powszechnej cyfryzacji oraz automatyzacji „procesów zachodzących w przedsiębiorstwach poprzez implementację zaawansowanych systemów IT, przemysłowego internetu rzeczy, analityki

¹¹ <https://www2.deloitte.com/lv/en/pages/about-deloitte/articles/first-steps-into-the-labour-market-results-2021.html>

danych i sztucznej inteligencji)” (PARP 2020b: 3). Wiąże się ona nie tylko z gwałtowną transformacją miejsc pracy, związaną z kompleksowym wdrożeniem technologii informatyczno-komunikacyjnych, lecz również powoduje głębokie zmiany w sferze społecznej, w wyniku wprowadzania nowych modeli biznesowych, nowych metod organizacji pracy i zasad współpracy z odbiorcami i dostawcami. Stawia ona nowe wyzwania i możliwości przez pracowników i pracodawcami, związane m.in. z rozwojem nowych kompetencji i koniecznością kształcenia się przez całe życie (PARP 2020b: 5-7).

Obecne w dyskursie publicznym coraz częściej pojawia się termin „Przemysł 5.0”. Termin ten odnosi się przede wszystkim do nowego spojrzenia na czwartą rewolucję przemysłową i postulatu, by produkcja przemysłowa była oparta na podejściu zorientowanym na człowieka (*human-centricity*), na zrównoważony rozwój (*sustainability*) i odporność na kryzysy (*resilience*). Powyższa koncepcja Przemysłu 5.0 pojawiła się m.in. w dokumencie Komisji Europejskiej: „*Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*”¹². W koncepcji tej następuje zmiana podejścia do technologii i celów, jakim służy działalność przemysłowa. Oprócz aspektu ekonomicznego coraz większy nacisk jest położony na ocenę wpływu technologii na różne aspekty życia społecznego (w tym na nierówności społeczne) oraz na środowisko naturalne. Zmienia się też optyka patrzenia na pracownika. Inwestycje w rozwój jego kompetencji i umiejętności są traktowane przede wszystkim jako nakłady na rozwój organizacji, a nie jako pozycja kosztowa.

Wzrost znaczenia innowacji społecznych jest także konsekwencją aktualnego etapu ewolucji procesów innowacji, które w coraz większym stopniu polegają na budowaniu ekosystemów innowacji, rozumianych jako tworzone celowo, dynamicznie rozwijające się społeczności, których członkowie (jednostki lub organizacje) współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wyznaczonych celów na podstawie komplementarnych technologii lub kompetencji (cf. za Mielcarek 2016: 122 w Olejniczuk-Merta 2020: 36).

Jakość i dostępność kapitału ludzkiego

Na poziom innowacyjności organizacji wpływa wiedza i umiejętności kadry zarządzającej i pracowników, przyswojone w ramach formalnej edukacji i kształcenia się przez całe życie (*lifelong learning*). Firmy inwestujące w rozwój pracowników charakteryzują się wyższymi wskaźnikami innowacyjności od tych, które tego nie czynią, na co wskazują m.in. badania

¹² European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Breque, M., De Nul, L., Petridis, A., *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Publications Office of the European Union, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>

przeprowadzone w latach 2019-2021 w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), realizowanego cyklicznie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim (Górniak i in. 2022: 72). Jednocześnie coraz bardziej rozpoznawany jest trend postrzegania kapitału intelektualnego i ludzkiego jako kluczowego elementu przewagi konkurencyjnej.

Z raportu *Szkoła dla Innowatora: kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych*, sporządzonego przez zespół naukowców pod kierownictwem prof. Jana Fazlagicia na zlecenie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii wynika, że polska szkoła nie sprzyja kształtowaniu umiejętności innowacyjnych, na co główny wpływ mają: a) metody zachęcające do powierzchownego uczenia się (przyswajanie wiedzy na potrzeby testów i klasówek), b) „zabijające kreatywność” programy i metody nauczania, c) promowanie uległości i konformizmu oraz zachęcanie do imitacji, d) niewystarczający nacisk na pracę zespołową (Fazlagić i in. 2018: 146-148).

Konsekwencją deficytów w systemie edukacji (zarówno formalnej jak i nieformalnej) jest stosunkowo niska jakość przywództwa w firmach z kapitałem krajowym, których zarządzający z reguły niewystarczająco rozpoznają potrzebę rozwijania kompetencji osób zatrudnionych. Połowa firm w Polsce nie szkoliła w 2020 r. pracowników, a ok. 2/3 pracodawców je reprezentujących wyrażało pogląd, że kompetencje osób przez nich zatrudnionych są odpowiednie (World Bank 2022: 20).

Podobny obraz wyłania się z przywołanych już badań panelowych w ramach projektu BKL, z których wynika, że w 2021 r. ok. 21% pracodawców wyłonionych na podstawie reprezentatywnej próby, nie podjęło żadnych działań w zakresie rozwoju kompetencji zatrudnionych osób (spadek o 5 pp. w porównaniu do 2018 r.). Wynikało to głównie z braku rozpoznania potrzeb w tym zakresie (Górniak i in. 2022). Tymczasem inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników warunkuje nie tylko ilość, ale i jakość innowacji, zwiększając szanse na rozwiązanie o charakterze przełomowym.

Na trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników, jako jednej z najważniejszych barier dla innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, wskazują wnioski z raportu PARP: *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*. Wyniki IV edycji badania 2022 (PARP 2022: 10). Na problem ten, odnoszący się do osób o wysokich i niskich kompetencjach, wskazało 65% przedsiębiorców z innowacyjnych firm (60% całości badanej populacji). Sygnalizowane w komponentcie jakościowym tego badania deficyty odnosiły się nie tylko do określonej wiedzy specjalistycznej, lecz również umiejętności kognitywnych w

zakresie pozyskiwania informacji i wnioskowania na ich podstawie oraz umiejętności „miękkich”, w tym kompetencji przywódczych (PARP 2022: 38-39).

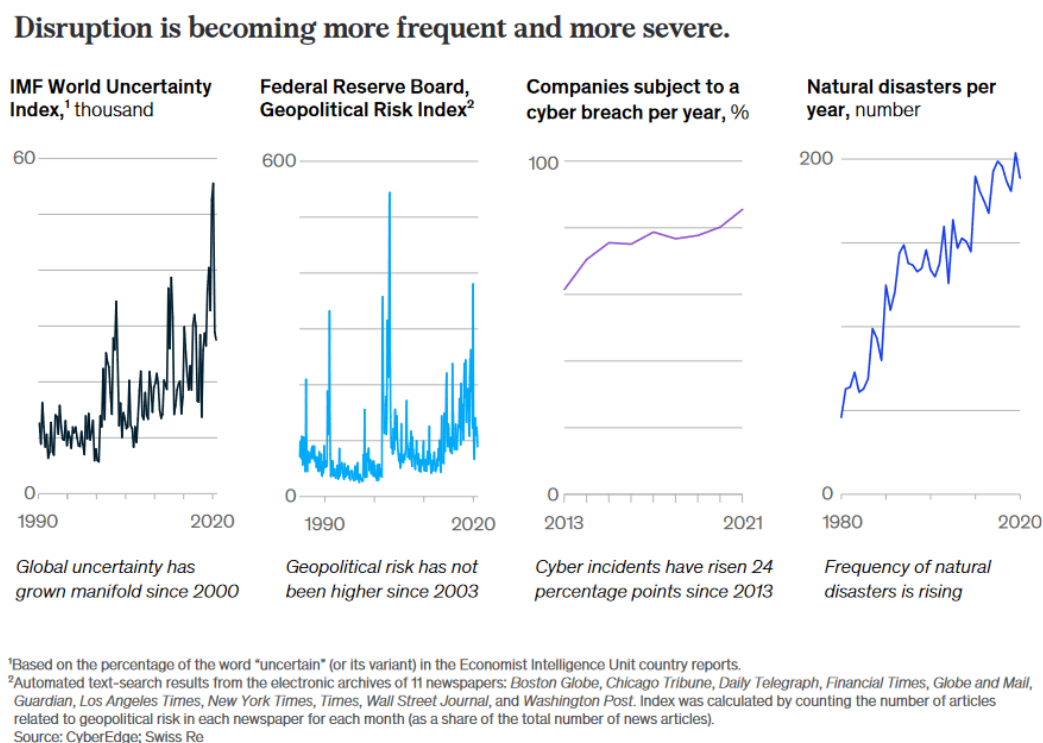
Deficyt pracowników o odpowiednich kompetencjach jest problemem strukturalnym o charakterze globalnym. Z raportu firmy rekrutacyjnej ManpowerGroup dotyczącego niedoboru talentów w 2023 r. wynika, że 72% badanych firm w Polsce (77% w skali globalnej) sygnalizowało trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, przy czym największe problemy z rekrutacją miały małe i średnie przedsiębiorstwa¹³. Bariery wzrostu wynikające z niedoboru wykwalifikowanych kadr, wśród pracowników umysłowych i fizycznych, należy traktować jako trend długoterminowy, kształtowany czynnikami demograficznymi („starzejące się” społeczeństwo) oraz specyficzną do Polski sytuacją stosunkowo niskiej aktywności zawodowej ludności w wieku produkcyjnym, którego nie ograniczyło nawet spowolnienie gospodarcze. Na rosące ryzyko narastających napięć społecznych i ograniczenia możliwości rozwoju firm w kontekście długoterminowych trendów demograficznych wskazują m.in. autorzy raportu *Demografia. Migracje. Rynek pracy w Polsce. Perspektywy po pandemii Covid-19 i wojnie w Ukrainie*, który powstał na zlecenie Fundacji Przyjazny Kraj (Strzelecki, Godyń, Kluza 2022). W ich ocenie pandemia w krótkim okresie spowodowała dużą liczbę nadmiarowych zgonów i skrócenie średniej długości życia, efekt ten jednak należy traktować jako krótkotrwały i nie odwróci on długoterminowego trendu „starzenia się” społeczeństwa związanego z tym, że Polska od długiego czasu pozostaje w gronie państw o najniższej dzietności w Europie. Z drugiej strony duży napływ imigrantów z Ukrainy, chociaż w krótkim okresie może się przyczynić do zmniejszenia deficytu pracowników, to w długim okresie nie powstrzyma negatywnych trendów demograficznych.

Szoki wywołane niespodziewanymi kryzysami o zasięgu globalnym lub lokalnym

Cechą obecnych czasów jest zwiększenie częstości występowania i siły oddziaływania nieprzewidywalnych kryzysów o charakterze globalnym lub lokalnym w różnych obszarach życia, w tym ochrony zdrowia, zmian klimatu i klęsk żywiołowych, turbulencji ekonomicznych, niepewnej sytuacji geopolitycznej, migracji.

¹³ <https://www.rp.pl/praca/art38267881-niedobor-talentow-rosnie-mimo-gorszej-koniunktury>

Wykresy 2.2. Wzrost częstości występowania i skali oddziaływania kryzysów.



Źródło: McKinsey and Company (2022), <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>

Nie dające się przewidzieć zewnętrzne szoki mają wpływ na skalę, możliwości i metody działania wielu firm, powodując często konieczność modyfikacji modeli biznesowych, metod produkcji, łańcuchów dostaw, stylów zarządzania, struktur organizacyjnych. W konsekwencji prowadzą więc do zmian w relacjach zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem organizacyjnym, włączając w to społeczności lokalne. Zwiększają też presję na budowanie odporności organizacyjnej, większą odpowiedzialność społeczną organizacji i konieczność podjęcia skoordynowanej współpracy pomiędzy organizacjami z różnych sektorów (prywatnego, publicznego, pozarządowego).

Pandemia Covid-19 stała się katalizatorem wielu procesów innowacyjnych w organizacjach, w tym w zakresie transformacji cyfrowej i automatyzacji miejsc pracy oraz zwiększenia elastyczności działania organizacji i ich zaangażowania społecznego, z drugiej strony spowodowała wstrzymanie lub zaniechanie prac nad nowatorskimi rozwiązaniami, co potwierdzają zaprezentowanych w Podrozdziale 2.4. wnioski z analizy danych zastanych oraz wyniki badania własnego w ujęciu mieszanym, omówione w Rozdziałach 4 i 5.

Na obecnym etapie trudno jest precyzyjnie ocenić wpływ wojny w Ukrainie na innowacyjność (społeczną) organizacji w Polsce. Bez wątplenia można było zaobserwować

ogromną mobilizację społeczeństwa obywatelskiego i pomoc wielu firm na rzecz uchodźców i osób pozostających na terenach objętych działaniami wojennymi. Sprostanie wielu wyzwaniom spowodowanych tę wojną wymaga wypracowania nowych rozwiązań oraz form współpracy pomiędzy sektorem rządowym, prywatnym i pozarządowym.

Jakość administracji państwowej, systemu prawnego oraz wsparcia instytucjonalnego dla procesów innowacji

Motywacja firm do angażowania się w nowatorskie przedsięwzięcia może być wzmacniana (lub hamowana) jakością współpracy z administracją państwową, regulacji prawnych oraz wsparcia instytucjonalnego dla procesów innowacji. I chociaż bariery te dotyczą bezpośrednio pracodawców (nie pracowników), pośrednio warunkują możliwość realizowania inicjatyw oddolnych, wpływając na nastawienie zarządzających do innowacji w ogóle i na możliwości pozyskania wsparcia instytucjonalnego dla innowacji pracowniczych. Wpływają też na decyzje innowacyjnych *startup*'ów (firm na początkowym etapie rozwoju) w zakresie lokalizacji prowadzonych przez nie projektów w Polsce lub za granicą. Z IV edycji badań nt. innowacyjności polskich przedsiębiorstw przeprowadzonych w 2021 r. na zlecenie PARP wynika, że do głównych przeszkód w podejmowaniu działalności innowacyjnej przez przedsiębiorców w Polsce należą bariery związane z biurokracją i jakością współpracy z instytucjami administracji państwowej (80% innowacyjnych firm i 78% ogółu firm) (PARP 2022: 38). Na niesprzyjające regulacje dla biznesu w Polsce, stanowiące istotną barierę dla innowacyjności organizacji, wskazują wyniki raportu *Global Innovation Index 2022* (WIPO 2022: 187).

2.2.2. Poziom meso

Analizę uwarunkowań meso innowacji, w tym innowacji społecznych, w organizacjach w Polsce przeprowadziłam w podziale na następujące bloki tematyczne: a) kultura organizacyjna, obejmująca także style zarządzania, b) strategie rozwoju i zasoby, c) struktury i systemy, d) bariery dla innowacyjności i korzystania z twórczego potencjału pracowników.

Aktualne trendy w psychologii i zarządzaniu często odwołują się do argumentu, że chociaż pracownicy różnią się między sobą zdolnościami do generowania innowacyjnych rozwiązań, środowisko pracy ma duży wpływ na to, czy ich predyspozycje w tym kierunku zostaną wzmocnione, czy też osłabione (Anderson i in. 2014: 1309). Potencjalnie więc każdy zatrudniony może się zaangażować w tworzenie nowatorskich rozwiązań, jeśli wzmocni się jego kompetencje w tym zakresie i zapewni odpowiednie warunki i organizację pracy.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna odnosi się do skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych, które wpływają na relacje w firmie i z otoczeniem organizacyjnym (Hofstede, 2000: 30-41). Jest ona unikalna dla każdej organizacji i obejmuje także dominujące w niej style zarządzania. Stanowi ona kluczowy czynnik warunkujący szanse dla innowacji, w tym o charakterze społecznym. Kształtuje ona bowiem funkcjonowanie całej organizacji i wpływa na zachowania pracowników oraz relacje w miejscu pracy i z otoczeniem zewnętrznym. Analiza wpływu kultury organizacyjnej na możliwości dla innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw oddolnych, obejmuje następujące zagadnienia: a) kluczowe wymiary kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność firm i pracowników, b) charakterystyka kultury organizacyjnej firm w Polsce, c) studium przypadku - wymiary kultury organizacyjnej wspierającej innowacje społeczne w miejscu pracy na przykładzie polskiej firmy z branży IT.

Kluczowe wymiary kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność firm i pracowników (wynik badań europejskich i polskich)

Kultura organizacyjna wspierająca innowacyjność firm i pracowników charakteryzuje się: a) wysokim priorytetem dla innowacji potwierdzonym zaangażowaniem kluczowych menedżerów, b) stylami zarządzania opartymi na efektywnej komunikacji, znacznej autonomii dla pracowników (zespołów) wynikającej z zaufania, jakimi się ich obdarza i na orientacji na ciągłe uczenie się, c) tolerancją na błędy nieuniknione na drodze do znalezienia nowych rozwiązań.

Rozpoznanie potrzeby innowacji i korzyści z nich wynikających jest podstawowym warunkiem zaangażowania się organizacji w działalność w powyższym zakresie. Do głównych obserwacji wynikających z raportu: *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki IV edycji badania, 2022*, należy słabe rozpoznanie priorytetu dla innowacji wśród kierujących organizacjami w Polsce jako kluczowy czynnik blokujący ich innowacyjność (PARP 2022: 58). Wpływa to na niski poziom zaangażowania pracowników procesy zmian. W ok. 1/4 badanych w ramach Europejskiego Badania Przedsiębiorstw 2019 firm w Polsce niskim oczekiwaniom wobec pracowników do wykraczania poza standardowy zakres obowiązków towarzyszą niskie nakłady na ich rozwój i budowanie motywacji do pracy (kategoria: *low expectations and investment*). Dla porównania w Szwecji udział tego typu przedsiębiorstw stanowił zaledwie 2% badanej populacji (Eurofound i Cedefop 2020: 72).

O niskiej skłonności polskich menedżerów do czerpania z twórczego potencjału pracowników świadczą też wnioski z badania ankietowego wśród menedżerów zrealizowanego przez firmę doradczą EY na zlecenie Pulsu Biznesu i opublikowanych w raporcie: *Zarządzanie po polsku 2019*. Chociaż typowy polski menedżer jest coraz bardziej świadomy tego, że bez współpracy z pracownikami nie jest w stanie osiągnąć sukcesu, w ograniczonym stopniu się z nimi komunikuje i mało czerpie z ich doświadczeń (EY i Puls Biznesu 2020: 3-4). Zaledwie w 20% aktywnych innowacyjnie firmach badanych przez PARP w ramach III edycji badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw w Polsce, praca pracowników poza zespołem B+R jest wskazywana jako źródło innowacji (PARP 2020a: 189).

Jednym z kluczowych wyznaczników kultury organizacyjnej (wynikającym z zaufania kadry menedżerskiej do podwładnych), które motywują pracowników do tworzenia usprawnień lub nowych rozwiązań, jest zapewnienie im odpowiedniej dozy autonomii w wykonywaniu zadań i możliwości samodzielnego rozwiązywania problemów. Pracownicy posiadający możliwość decydowania o tym, jak wywiążą się z przydzielonych im obowiązków oraz wykonywania zadań charakteryzujących się wyższym poziomem złożoności (możliwości rozwiązywania problemów), mają większą motywację do działania, rozwijania własnych umiejętności i uczenia się w miejscu pracy, co z kolei wzmacnia ich potencjał do tworzenia usprawnień lub nowatorskich rozwiązań, w szczególności oferujących nowe rozwiązania w skali rynku a nie tylko przedsiębiorstwa (Eurofound i Cedefop 2020: 5-6, 51). W Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, autonomia działania poszczególnych pracowników i ich zespołów oraz możliwość samodzielnego rozwiązywania przez nich problemów w ramach wykonywanych obowiązków zawodowych jest dość ograniczona w porównaniu z rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej i Północnej (Eurofound i Cedefop 2020: 49).

Istotnym czynnikiem warunkującym zwiększenie szansy dla innowacji jest zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji w organizacji. Wpływa to na poziom ich motywacji do pracy i do udziału w projektach innowacyjnych. Zwiększa też szanse na zdolności przedsiębiorstw do tworzenia innowacji o charakterze przełomowym (nowość w skali rynku) w odróżnieniu do innowacji imitacyjnych (nowość w skali firmy), na co wskazują wyniki analiz przeprowadzonych na podstawie *Europejskiego Badania Przedsiębiorstw 2019* (Eurofound i Cedefop 2020: 110). Polska należy do krajów charakteryzujących się stosunkowo najmniejszymi możliwościami wpływu pracowników na decyzje podejmowane w organizacjach tle innych krajów UE (Eurofound i Cedefop 2020: 107).

Charakterystyka kultury organizacyjnej firm w Polsce

Na podstawie badań prowadzonych w ramach projektu BKL, których wyniki zostały omówione w publikacji: *Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości. Drugi rok pandemii oczami polskich firm. 2022/2021* (Górniak i in. 2022: 65), wyłania się następujący obraz polskich przedsiębiorstw pod względem dominującej kultury organizacyjnej, istotnie zróżnicowany ze względu na wielkość organizacji:

- wśród firm małych, zatrudniających do 49 osób, dominowała kultura klanu („firma jak wielka rodzina”: 42% wskazań), zaś zdecydowanie mniejszy udział miały kultura adhokracji („firma energiczna i przedsiębiorcza”: 26%) oraz rynku („firma skupiona na wynikach”: 23%);
- wśród firm średnich, zatrudniających od 50 do 249 osób, „klan” i „adhokracja” wciąż były dominującymi modelami kultury organizacyjnej ze wskazaniem odpowiednio na poziomie 31% i 30%, zaś 25% z nich charakteryzowała kultura rynku;
- wśród firm dużych, zatrudniających min. 250 pracowników, dominowały kultury adhokracji i rynku - odpowiednio 34% i 28%, zaś na kolejnym miejscu znalazła się kultura klanu (23%).

W całości przedsiębiorstw objętych badaniem BKL dominowała kultura klanu (37%), zaś najrzadziej występowała kultura zorientowana na formalne procedury (11%). Natomiast z badań ankietowych EY opublikowanych w raporcie: *Zarządzanie po polsku 2019*, wynika, że kształtowanie się stylu zarządzania polskiego menedżera zależy przede wszystkim od struktury właścicielskiej firmy. Na tej podstawie wyróżniono trzy modele, z których pierwszy odnosi się do międzynarodowych korporacji korzystających z wzorców zachodnich, drugi - do spółek polskich bazujących na rodzimych stylach zarządzania wypracowywanych metodą „prób i błędów”, trzeci – do polskich spółek z udziałem skarbu państwa, gdzie o „stylu zarządzania przesądza raczej mała i duża polityka, a nie rachunek ekonomiczny, kompetencje i doświadczenie menedżerskie” (EY i Puls Biznesu 2019: 3).

Ograniczeniem powyższych typologii jest przygotowanie ich wyłącznie w oparciu o badanie ankietowe z ograniczonym zestawem pytań skierowanych do kadry zarządzającej. Ciekawe byłoby wniesienie perspektywy pracownika oraz pogłębienie analizy dzięki badaniom jakościowym.

Kultura organizacyjnej wspierającej innowacje społeczne w miejscu pracy (studium przypadku polskiej firmy innowacyjnej z branży IT)

Eksplorację kultury organizacyjnej wspierającej innowacje społeczne w miejscu pracy przeprowadziła Kaja Prystupa w swoim badaniu jakościowym, będącym studium przypadku innowacyjnej firmy z branży IT (Prystupa 2016). Opis metodologii tego badania przedstawiłam w Podrozdziale 3.4. Jego wyniki wskazują na sześć kluczowych wartości organizacyjnych, które wspomagają tworzenie innowacji społecznych w miejscu pracy:

- otwartość komunikacji pomiędzy pracownikami a także na linii pracownik – przełożony, wspierana płaską strukturą organizacyjną oraz partycypacyjnym stylem podejmowania decyzji;
- nastawienie na współpracę i równe traktowanie;
- swoboda w zakresie sposobu i miejsca wykonania pracy oraz wyborze ścieżek rozwoju profesjonalnego, wpływająca na zaangażowanie pracowników i chęć dzielenia się przez nich pomysłami, traktowana także jako dowód zaufania;
- orientacja na uczenie się i eksperymentowanie i tolerancja na błędy;
- rozwój pracowników (budżet na szkolenia, rozwój kompetencji i ścieżki kariery zawodowej);
- satysfakcja pracowników z pracy jako istotna wartość dla zarządzających (szereg narzędzi usprawniających organizację pracy).

Strategie rozwoju i zasoby

Innowacjom w organizacjach sprzyjają średnio- i długoterminowe plany rozwoju (wyartykułowane w formie strategii), a także odpowiednie zasoby umożliwiające zaangażowanie pracowników w procesy zmian oraz korzystanie z wiedzy, doświadczeń i pomysłów podmiotów zewnętrznych, dzięki sieciom współpracy i obecności na rynkach międzynarodowych.

Procesy innowacyjne w firmach są najczęściej długotrwałe i wymagają poniesienia ryzyka i nakładów już na początkowych etapach, a korzyści (jeśli w ogóle wystąpią) są odroczone w czasie. W związku z tym skala innowacji w organizacjach jest uzależniona od występowania planów średnio- i długoterminowych. Tymczasem z sondażu przeprowadzonego w ramach projektu BKL na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw w Polsce wynika, że 35% firm ogółem (41% małych przedsiębiorstw) nie posiadało w 2021 r. planu działań powyżej trzech miesięcy (Górniak i in. 2022).

Kluczowym czynnikiem wpływającym na możliwości tworzenia innowacji w organizacjach jest dostęp do odpowiednich zasobów (w tym ludzkich, finansowych,

związanych z dostępem do odpowiedniej infrastruktury, sieci współpracy, ekspozycji na rynki międzynarodowe). W przypadku inicjatyw oddolnych w organizacjach istotnymi zasobami z punktu widzenia pracowników są przede wszystkim: wsparcie kluczowych liderów w organizacji oraz bezpośredniego przełożonego, jakość przywództwa oraz czas, jaki mogą poświęcić na tworzenie i rozwijanie innowacyjnych rozwiązań. Na czynniki te wskazały m.in. wyniki analiz często cytowanego w literaturze przedmiotu badania, obejmującego 51 studiów przypadków wyselekcjonowanych pod względem dojrzałości innowacyjnej firm w UE, opublikowane w raporcie *Workplace Innovations in European Companies* (Eurofound 2015a: 47). Metodologia tego badania została omówiona szczegółowo w Podrozdziale 3.4.

Sieci współpracy z zewnętrznymi partnerami są istotnym zasobem organizacji wspierającym ich innowacyjność, szczególnie w zakresie innowacji społecznych, które ze swej natury są nastawione na partycypację szerokiego grona interesariuszy, często z różnych środowisk. Posiadanie sieci regularnych powiązań (relacji) z zewnętrznymi podmiotami wspiera procesy uczenia się w przedsiębiorstwie, dając możliwość czerpania z wiedzy i doświadczenia innych. Z monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw wynika ograniczona współpraca przedsiębiorców w Polsce z innymi podmiotami w procesach innowacji (PARP 2020a: 79).

Kolejnym zasobem wspierającym innowacyjność firm w Polsce, w tym w obszarze nowoczesnych metod zarządzania, jest obecność organizacji na rynkach międzynarodowych i/lub struktura właścicielska z kapitałem zagranicznym, co potwierdzają m.in. wyniki monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (PARP 2022: 96). Kwestia umiędzynarodowienia firmy jest w szczególności istotna dla innowacji społecznych w miejscu pracy, co potwierdzają m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez Elżbietę Jędrych w latach 2016-2018 w wybranych 435 przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Do pionierów wprowadzających nowoczesne narzędzia zarządzania personelem i modele organizacji pracy należały przede wszystkim firmy z kapitałem zagranicznym funkcjonujące w strukturach zagranicznych grup kapitałowych natomiast do „maruderów” (tj. przedsiębiorstw wdrażających zmiany dopiero w momencie, gdy stały się one już powszechnie obowiązującym standardem) należały małe i średnie firmy z kapitałem polskim znajdujące się w gorszej sytuacji finansowej (Jędrych 2020 w Olejniczuk- Merta i Miller (red.) 2020: 151-157). Z drugiej strony adaptacja nowych zagranicznych rozwiązań na grunt polski napotyka na bariery wynikające z różnic społeczno-kulturowych (Strumińska-Kutra, Rok, Mockało 2017 w Oeij, Rus, Pot (eds.) 2017: 229).

Analizując kwestię zasobów jako czynnika warunkującego innowacje w organizacjach należy wziąć pod uwagę wielkość organizacji. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, rosną także zasoby, jakie ma ono do dyspozycji i które - w jakiejś części - może przeznaczyć na wspieranie działalności innowacyjnej. Wyjaśnia to różnice w udziale innowacyjnych firm pomiędzy małymi i dużymi przedsiębiorstwami. Z danych *Eurostat* za okres 2018-2020 r. wynika, że 49% firm małych, tj. zatrudniających od 10 do 49 pracowników w Unii Europejskiej (UE-27) i 30% w Polsce prowadziło działalność innowacyjną, w przypadku firm średnich (tj. zatrudniających 49-250 osób) wskaźniki te wynosiły odpowiednio 65% i 48%, zaś w przypadku firm dużych (z liczbą zatrudnionych przekraczającą 250 osób): 80% i 69%.

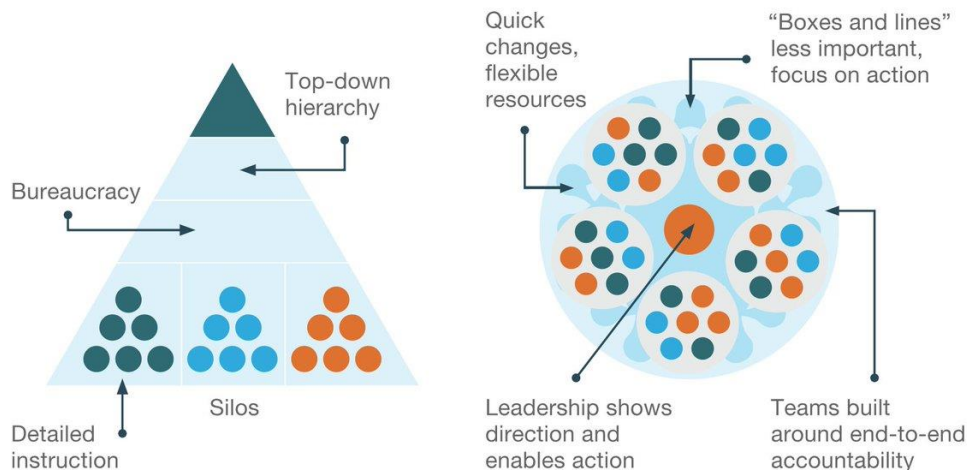
Struktury i systemy

Czynniki strukturalne i systemowe kształtujące możliwości dla innowacji w organizacjach i korzystania z twórczego potencjału pracowników odnoszą się do przede wszystkim do: a) projektowania stanowisk pracy (w szczególności w aspekcie autonomii poszczególnych pracowników i zespołów oraz możliwości wymiany wiedzy i uczenia się np. dzięki rotacyjności stanowisk pracy lub uczestnictwie w interdyscyplinarnych zespołach), b) struktury organizacyjnej, w tym liczby poziomów hierarchii oraz jej elastyczności, c) formalnych i nieformalnych systemów i procedur wspierających procesy innowacyjne w organizacjach i angażowanie się pracowników w procesy zmian.

Rola autonomii (pracownika, zespołu) jako istotnego czynnika dla innowacyjności organizacyjnej została już częściowo omówiona powyżej przy opisie uwarunkowań kulturowych na poziomie meso. Ze względu na dużą zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) i niejednoznaczność (*ambiguity*) (ang. skrót VUCA) warunków w jakich funkcjonuje większość współczesnych organizacji, coraz mniej efektywne okazują się być rozbudowane, „sztywne”, struktury hierarchiczne z centrum decyzyjnym na górze hierarchii, delegowaniem zadań „w dół” i kontrolą ich wykonania. Rozbudowane hierarchie organizacyjne blokują możliwości wykorzystania pomysłów, wiedzy i umiejętności pracowników z niższych szczebli struktury, a także przepływ informacji (wiedzy) pomiędzy różnymi działami firmy, a także ograniczają inicjatywy oddolne ze względu na sformalizowane i długie procesy decyzyjne. Struktury tego typu z reguły są mało efektywne ze względu na to, że w obecnych czasach wiele decyzji trzeba podejmować szybko w warunkach niepewności, a czerpanie z wiedzy, umiejętności i potencjału twórczego pracowników jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej. Następuje więc stopniowe odchodzenie od sztywnych rozbudowanych hierarchii do „spłaszczonych”, elastycznych struktur, w których dużą rolę

odgrywają zespoły i pracownicy posiadający znaczną swobodę działania. Struktury takie dominują przede wszystkim w branżach kreatywnych, gdzie rozwinęły się zwinne (ang. *agile*) metodyki pracy na potrzeby prac nad nowatorskimi projektami. Z czasem uległy one rozpowszechnieniu także w innych branżach, jednak nie są one optymalnym rozwiązaniem dla wszystkich organizacji (przykładowo dla branż tradycyjnych).

Infografika 2.1. *Ewolucja struktur organizacyjnych (od hierarchii do zwinnej organizacji)*



Źródło: <https://www.the-digital-insurer.com/library/the-five-trademarks-of-agile-organizations/>.

Do narzędzi wspierających innowacyjność pracowniczą należą odpowiednie programy motywacyjne, w tym w formie programów innowacji pracowniczych. Jednak w większości organizacji w Polsce systemy zachęt dla pracowników do angażowania się w procesy zmian są słabo rozwinięte lub nie działają w ogóle. Z badania EY na zlecenie Pulsu Biznesu wynika, że większości firm objętych badaniem (54%) nie zachęca pracowników (np. finansowo, perspektywą awansu), aby proponowali pomysły na zmiany w organizacji (EY i Puls Biznesu 2019: 9). Natomiast w badaniu nad innowacyjnością organizacji w Polsce, prowadzonym przez zespół Piotra Prokopowicza zaledwie 29% respondentów zgodziło się z odpowiedzią, że system wynagrodzenia w ich firmie promuje innowacyjność (Prokopowicz i in. 2018: 29).

Bariery w tworzeniu innowacyjnego środowiska pracy

Do kluczowych badań identyfikujących wpływ środowiska pracy na innowacyjność pracowników, często cytowanych w literaturze przedmiotu, należy badanie jakościowe prowadzone w 1987 r. przez Amabile i Gryskiewicz na podstawie wywiadów z wybranymi pracownikami amerykańskich korporacji, w tym z działów B+R¹⁴. Jego wyniki wskazują na

¹⁴ Więcej informacji na temat metodologii badania przedstawiono w Podrozdziale 3.4.

dziewięć głównych czynników środowiska pracy, które przyczyniają się do blokowania innowacyjnego potencjału pracowników (Amabile 1988: 147-148):

1. *różne strukturalne i kulturowe charakterystyki organizacji* (62%), w tym brak adekwatnego systemu motywowania i nagradzania, presja na osiągnięcie szybkich korzyści finansowych, brak współpracy pomiędzy różnymi działami i szczeblami organizacyjnym, niski priorytet dla innowacji;
2. *brak swobody decydowania o własnej pracy / brak kontroli nad własną pracą* (48%);
3. *brak wsparcia organizacyjnego* dla innowacyjnych projektów, brak zainteresowania tego typu projektami i rezultatami, do których prowadzą (39%);
4. *słabe umiejętności przywódcze menedżerów i ich niskie kompetencje w zarządzaniu projektami* (39%);
5. *niewłaściwy i nietransparentny system oceny projektów*, nierealne oczekiwania dotyczące innowacyjnych projektów i nadmiernie krytyczne wobec nich podejście (33%);
6. *brak wystarczających zasobów* (33%) w tym ludzkich, finansowych i infrastrukturalnych;
7. *duża presja czasowa* (33%): brak czasu na tworzenie i testowanie innowacyjnych rozwiązań; zbytne obciążenie bieżącymi pilnymi zadaniami do wykonania;
8. *zbytne przywiązanie do status quo* (26%) menedżerów i pracowników i brak chęci do podejmowania ryzyka;
9. *zbytne nastawienie na rywalizację* (14%) pomiędzy różnymi osobami i grupami w organizacji, wzmacniające zachowania defensywne.

Źródłem wielu informacji na temat barier dla innowacji społecznych w miejscu pracy w Polsce jest projekt badawczy zrealizowany na podstawie studiów przypadku przez Martę Strumińską – Kutrę, Małgorzatę Ćwil i Bolesława Roka (Strumińska-Kutra, Rok (red.) (2016)¹⁵. Wskazuje on na następujące czynniki blokujące innowacyjność pracowników:

- na poziomie projektowania stanowisk pracy i organizacji pracy: ograniczenie autonomii pracowników w decydowaniu o czasie i sposobie wykonania i przydzielenia zadań;
- na poziomie struktur organizacyjnych i procesów zarządczych: dominacja komunikacji góra - dół (wydawanie poleceń i egzekwowanie ich wykonania), brak formalnych kanałów komunikacyjnych dół – góra; niedrożne kanały nieformalne,

¹⁵ Więcej informacji na temat metodologii badania przedstawiono w Podrozdziale 3.4.

system motywacji i ewaluacji nie uwzględniający działań innowacyjnych pracowników, silna hierarchiczność);

- na poziomie jednostek: a) pracownik (niski poziom zaufania ograniczający możliwości współpracy, obawa przed dodatkowymi obowiązkami, a także przed błędem), b) przełożony (styl autorytarny, koncentracja na dyscyplinowaniu i komunikowaniu w górę).

Niesprzyjające uwarunkowania środowiska pracy powodują, że nawet aktywne jednostki ulegają z czasem zniechęceniu, gdy nie otrzymują odpowiedzi lub odpowiedniego wsparcia na zgłaszane pomysły ulepszeń lub zmian. Bierność i niechęć angażowania się pracowników w procesy innowacji jest także wywołana sytuacją, kiedy zarządzających traktują zmiany organizacyjne w sposób instrumentalny, nakierunkowany przede wszystkim na budowanie własnej pozycji w organizacji, a nie w celu realnej poprawy procesów lub organizacji pracy (Strumińska-Kutra, Ćwil, Rok 2016: 249).

Chociaż współpraca z innowacyjnymi pracownikami zwiększa szanse rozwoju firmy, może ona sprawiać duże trudności menedżerom przyzwyczajonym do stylu zarządzania opartym na wydawaniu poleceń i drobiazgowej kontroli ich wykonania (cf za Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2015a, 2015b; Stawiarska-Lietzau i Łuźniak-Piecha, 2017). Na powyższy paradoks zwracają uwagę Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau (2018), wskazując, że mimo tego, iż innowacyjność jest powszechnie poszukiwaną cechą pracowników, wiele polskich firm w rzeczywistości nie potrafi korzystać z innowacyjnego potencjału osób postrzeganych jako nonkonformiści zakłócający ustalony porządek.

Na znaczące blokady na poziomie meso dla innowacyjności polskich przedsiębiorstw wskazują także omawiane powyżej wyniki monitoringu PARP – wyniki III edycji 2020. Do kluczowych barier wewnątrzorganizacyjnych zaliczono: a) ograniczony priorytet dla innowacji w organizacjach wynikający ze stosunkowo słabego rozpoznania potrzeb w tym zakresie, b) niski zakres angażowania pracowników w procesy zmian, c) ograniczona chęć współpracy z zewnętrznymi partnerami wynikająca z braku zaufania i przekonania do korzyści z tego typu działań, d) deficyt odpowiednich struktur wewnętrznych i procedur wspierających innowacyjność firmy.

Wyniki powyższych badań wskazują jednoznacznie, że brak odpowiedniego przygotowania wewnętrznego organizacji skutecznie blokuje potencjał innowacyjny przedsiębiorstw i korzystanie z twórczego potencjału pracowników. W przypadku polskich firm istnieje duży potencjał do zmian, szczególnie wśród mikro- małych i średnich przedsiębiorstw.

2.2.3. Poziom mikro

Uwarunkowania dla innowacji (społecznych) w organizacjach na poziomie mikro odnoszą przede wszystkim do następujących czynników:

- przekonani na temat samego procesu innowacji i roli, jaką odgrywają w nim pracownicy (przełożony / podwładny),
- przekonani na temat własnych umiejętności w zakresie tworzenia nowatorskich rozwiązań;
- kompetencji i umiejętności zarządzania procesami innowacyjnymi bezpośredniego przełożonego i jego otwarcia na innowacyjne projekty;
- aspektów odnoszących się do psychologii różnie indywidualnych w zakresie stylów i umiejętności kognitywnych, cech osobowości i ekspertyzy – nie były one przedmiotem badania własnego;
- motywacji do angażowania się w procesy innowacji (wynikającej z przejawów podmiotowego sprawstwa w odpowiedzi na uwarunkowania makro i meso).

Jedną z podstawowych barier na poziomie mikro dla innowacji społecznych w miejscu pracy są błędne przekonania nt. procesów innowacji i roli, jaką pracownik może mieć w tych procesach. W szczególności odnosi się to do zawężenia rozumienia obszaru innowacji wyłącznie do aspektu technologicznego lub branż uznawanych powszechnie za nowatorskie, a także niedostatecznego rozpoznania przez kadre kierowniczą potrzeb i korzyści angażowania się w procesy innowacyjne i korzystania w tym zakresie z potencjału pracowników (Totterdill 2015, PAPR 2020a). Niechęć pracowników do angażowania się w procesy innowacji może też wynikać z obaw przed zwiększeniem obowiązków i obciążenia pracą lub przed poniesieniem negatywnych konsekwencji w przypadku niepowodzenia zaproponowanego rozwiązania, braku reakcji na wcześniej zgłoszone propozycje (Strumińska-Kutra, Ćwil, Rok 2016), a także niskiej oceny własnych kompetencji w powyższym zakresie (Prokopowicz i in. 2018).

Możliwości angażowania się jednostki w tworzenie i rozwój innowacji w organizacjach zależą także od indywidualnych stylów i umiejętności kognitywnych, w tym między innymi zdolność myślenia dywergencyjnego, oryginalności myślenia, specyficznych stylów poznawczych, cechujących się między innymi refleksyjnością i niezależnością od wpływów otoczenia (cf. za Amabile, 1997; Nęcka, 2001; Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018; Strelau, 2015 w Łuźniak-Piecha i Bobrowska 2020: 58), cech osobowościowych związanych z otwartością (w tym zdolnością do tolerowania niejednoznacznych sytuacji), niezależnością oraz wytrwałością (cf. za Nęcka, 2001, Strelau, 2015 *ibid.*) oraz wiedzy (ekspertyzy) w

d dziedzinie działań innowacyjnych (cf. Nęcka, 2001; Sternberg i Lubart, 1991; Strelau, 2015 ibid.). Powyższe czynniki wynikające z psychologii różnic indywidualnych nie były przedmiotem badania własnego.

Opisane powyżej przekonania na temat natury procesów innowacji oraz różnice indywidualne w zakresie stylów i umiejętności kognitywnych, cech osobowości oraz eksperckiej wiedzy wpływają natomiast na indywidualną motywację do angażowania się w tworzenie nowych rozwiązań. Poziom tej motywacji wynika z oddziaływań pomiędzy przywołanymi powyżej czynnikami indywidualnymi a czynnikami środowiskowymi z poziomu makro i meso, omówionymi wcześniej. Powyższy schemat nawiązuje do omówionego w rozdziale teoretycznym modelu sprawstwa w strukturze (sprawstwo@strukturze) (cf. za Grabowska-Lusińska 2012: 13).

2.3. Przebieg procesów innowacji w organizacjach

Przebieg procesów innowacji w organizacjach omówiłam odnosząc się do praktyk w zakresie innowacji społecznych w celowo wybranych „dojrzałych” w tym zakresie firmach europejskich (Eurofound 2015), a także wyników monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (PARP 2020a, 2022).

Przebieg procesów innowacji w miejscu pracy w „dojrzałych” w tym zakresie organizacjach (wyniki badań europejskich na podstawie analizy studiów przypadku)

Podstawowym celem przeprowadzonego przez Eurofound w 2015 r. badania: *Workplace Innovation in European Companies* było znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób europejskie przedsiębiorstwa wdrażają innowacje społeczne w miejscu pracy. Analiza studiów przypadku wskazuje na dużą różnorodność stosowanych modeli i na to, że różne kombinacje praktyk mogą też prowadzić do zbliżonych rezultatów. Podstawowym motywem do wdrażania innowacji społecznych w miejscu pracy są czynniki ekonomiczne (zwiększenie efektywności, konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa). Realizacja celów społecznych stanowi z reguły cel pośredni lub „efekt uboczny” działań nakierowanych na realizację celów ekonomicznych. Większość spośród 168 praktyk innowacyjnych zidentyfikowanych w studiach przypadku (69%) ukierunkowanych jest na osiągnięcie obu celów, tj. poprawę działania organizacji i jakości życia zawodowego.

Autorzy badań nt. innowacji w miejscu pracy w firmach europejskich na podstawie analizy studiów przypadku stworzyli przedstawiony poniżej model przebiegu procesów innowacji społecznych w miejscu pracy w badanych firmach europejskich. Chociaż różne są sposoby

wdrażania innowacyjnych praktyk w miejscu pracy, zaobserwowano następujące prawidłowości:

Po pierwsze, kadra zarządzająca jest najczęściej inicjatorem innowacji społecznych w miejscu pracy i opracowuje program ich realizacji.

Po drugie, po ustaleniu planowanych efektów zmian, zarządzający angażują pracowników w proces opracowywania i wdrażania konkretnych praktyk w miejscu pracy. Są oni świadomi tego, że bez pozyskania wsparcia pracowników, proces wdrażania innowacji nie może się udać. Stąd też potrzeba uwzględnienia w projektach zmian potencjalnych korzyści dla pracowników.

Po trzecie, metody prowadzące do osiągnięcia celów ekonomicznych, jeśli uzyskają akceptację pracowników, mogą przyczynić się do wzrostu ich zaangażowania w wykonywaną pracę i wpłynąć na poprawę jakości życia zawodowego. Z drugiej strony wzrost zaangażowania pracowników i poprawa jakości ich życia zawodowego, może przyczynić się do wzrostu ich efektywności, co finalnie prowadzi do poprawy wyników firmy.

Powyższy model, zbudowany na bazie praktyk w przedsiębiorstwach najbardziej „dojrzałych” pod względem innowacji społecznych w miejscu pracy, jest dość ogólny i nie pokazuje przebiegu i wyzwań poszczególnych etapów procesów innowacji i różnorodnych praktyk angażowania pracowników w procesy zmian.

Przebieg procesów innowacji w polskich organizacjach z uwzględnieniem roli pracowników

Istotnym badaniem prowadzonym cyklicznie w ujęciu mieszanym, eksplorującym przebieg procesów innowacji w organizacjach w Polsce, z uwzględnieniem roli pracowników, jest: *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, realizowany na zlecenie PARP. Na potrzeby rozprawy uwzględniłam wnioski z raportów dotyczących III i IV edycji tego badania, opublikowanych odpowiednio w latach 2020 i 2022.

Motywy inicjowania prac nad nowymi / ulepszonymi rozwiązaniami są głównie cele biznesowe (zwiększenie rentowności firmy, wydajności pracy, presja konkurencyjna i oczekiwania klientów), chociaż autorzy raportu z IV edycji badania zwracają też uwagę na rosnącą rolę czynników społecznych (przykładowo: poprawa warunków i organizacji pracy, ograniczenie negatywnego wpływu firmy na środowisko) w procesach innowacyjnych w przedsiębiorstwach w Polsce. Dodatkowo w 2021 r. około połowy firmy aktywnych innowacyjnie do głównych powodów pojęcia się prac nad nowymi rozwiązaniami zaliczyła „konieczność w związku z pandemią koronawirusa”.

Wyniki III edycji monitoringu pokazują, że głównym źródłem innowacji w polskich firmach jest kadra kierownicza, wskazana przez 70% firm aktywnych innowacyjnie (PARP 2020a). W przypadku większych organizacji istotną rolę w inicjowaniu prac nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami odgrywają także zespoły kreatywne oraz B+R, wskazane ogółem jako istotne źródło innowacji przez 33% firm aktywnych innowacyjnie (tamże). Kadra menedżerska (właściciel, dyrektor zarządzający, menedżerowie / kierownicy) inicjuje procesy innowacji, organizuje zespoły odpowiedzialne za ich realizację, decyduje o wielkości nakładów i przebiegu procesów innowacji i finalnie podejmują decyzje o wdrożeniu innowacji. Do niej należy także rozpoznanie i ograniczenie ryzyk związanych z procesami innowacji. Szczegół, na którym podejmowane są decyzje o angażowaniu się w projekty innowacyjne, zależy od skali zmian i zasobów koniecznych do ich przeprowadzenia.

Część przedsiębiorców objętych jakościowym komponentem badania PARP wskazywało na pracowników z różnych działów i szczebli organizacji (nie tylko zespołów dedykowanych do prac nad innowacjami) jako źródło nowatorskich pomysłów w firmie. To, jakie modele inicjowania innowacji zostaną przyjęte w danej organizacji, zależy przede wszystkim od dominującego w niej stylu kierowania / modelu zarządzania ludźmi (cf. za Jastrzębowska 2020 w PARP 2020a: 61)

Wyniki monitoringu innowacyjności przedsiębiorstw wskazują na dominujący wśród firm w Polsce brak procedur zachęcających pracowników do angażowania się w procesy innowacji, chociaż część przedsiębiorców – w szczególności prowadzących małe firmy – deklaruje nieformalne sposoby zachęt do angażowania się przez pracowników w procesy zmian (PARP 2020a.: 66-67).

Bardziej ustrukturyzowane podejście do wspierania kreatywności pracowniczej oraz większa chęć podejmowania ryzyka wynikającego z angażowania się w innowacyjne projekty charakteryzuje większe przedsiębiorstwa, w których tworzone się „specjalne warunki (...), akcje, czy całe systemy motywacyjne aktywizujące pracowników w tym obszarze” (ibidem). Na większą skłonność do korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez tego typu organizacje wpływa pełniejsze rozpoznanie wśród osób nimi zarządzających znaczenia, jakie kapitał ludzki ma w budowaniu innowacyjności organizacji. Większe firmy (w odróżnieniu od małych podmiotów) częściej też angażują się w projekty, których skala nowatorstwa jest wyższa. Natomiast małe firmy skupiają się przede wszystkim na twórczej adaptacji rozwiązań dostępnych na rynku. Uzasadnieniem imitacyjnej ścieżki innowacji wśród

mikro- i małych przedsiębiorstwach jest brak odpowiednich zasobów: czasowych, finansowych, ludzkich.

W mikroprzedsiębiorstwach, które brały udział w komponencie jakościowym III edycji badania (PARP 2020a), proces innowacji nie jest postrzegany jako złożony i wieloetapowy, a droga od pomysłu do wdrożenia jest stosunkowo krótka. Powyższa charakterystyka wynika z decydującej roli właściciela firmy w inicjowaniu i zarządzaniu procesem innowacji oraz braku rozbudowanych hierarchii organizacyjnych. Natomiast w przypadku większych przedsiębiorstw przebieg procesu innowacji miał bardziej ustrukturyzowany charakter obejmujący sekwencję prac i zdań do wykonania, które decydują o możliwości przejścia do kolejnego etapu.

Z badań IV edycji monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw wynika natomiast, że rolą pracowników – oprócz zgłaszania pomysłów na zmiany w firmie, jest też walidacja propozycji zmian i przygotowaniu ich do wdrożenia - samodzielnie lub we współpracy z zewnętrznymi partnerami (PARP 2022).

Wnioski z badań nad przebiegiem procesów innowacji w organizacjach

Wynikające z opisanych powyżej badań kluczowe obserwacje nt. mechanizmów przebiegu innowacji (w szczególności innowacji społecznych) w organizacjach i roli pracowników w tych procesach są następujące:

1. Kadra zarządzająca jest głównym źródłem innowacji, w tym innowacji społecznych w organizacjach;
2. Głównym bodźcem dla wprowadzania innowacji społecznych w miejscu pracy są cele ekonomiczne, których nie można osiągnąć nie uwzględniając potrzeb społecznych pracowników w zakresie jakości życia zawodowego i relacji w miejscu pracy. Jednocześnie wzrasta priorytet dla innowacji społecznych w organizacjach, w tym w obszarze organizacji i warunków pracy oraz kwestii oddziaływania na środowisko naturalne;
3. Innowacje społeczne w miejscu pracy są rozwiązaniami „szytymi na miarę”, dopasowanymi do potrzeb, kultury i struktury danej organizacji (ograniczone możliwości kopiowania wzorców z zewnątrz);
4. Pracownicy odgrywają różną rolę w procesach innowacji w organizacjach: wykonawcy odgórnie podjętych decyzji, inicjatorzy zmian lub partnerzy do podejmowanych wspólnie z kadrami zarządzającymi inicjatyw. Oprócz generowania

pomysłów na zmianę, w części firm uczestniczą także w walidacji i przygotowaniu do wdrożenia nowatorskich koncepcji;

5. Zakres angażowania pracowników w procesy innowacji, w tym innowacji społecznych, warunkuje skalę ich nowatorstwa oraz możliwości wdrożenia i jest uzależniony głównie od kultury organizacyjnej firmy, w tym dominującej w niej stylów zarządzania;
6. Duże i średnie przedsiębiorstw w Polsce częściej wskazują pracowników jako źródło innowacji w porównaniu do przedsiębiorstw mikro i małych i są bardziej świadome roli jaką kapitał ludzki odgrywa w budowaniu innowacyjności firmy;
7. Przebieg procesów innowacji w większych przedsiębiorstwach ma bardziej ustrukturyzowany charakter w porównaniu do innowacji w mikro – i małych firmach, włączając w to tworzenie specjalnych warunków, akcji, czy też systemów aktywizujących pracowników do angażowania się w zmiany w organizacjach;
8. Kierujący przedsiębiorstwami w Polsce wskazują często na brak procedur i systemów wspierających inicjatywność pracowników i angażowanie ich w procesy zmian, co ogranicza możliwości także dla pracowniczych innowacji społecznych.

2.4. Wpływ pandemii Covid-19 na warunki i przebieg procesów innowacji w organizacjach w przeglądzie literatury

Analizując wpływ pandemii Covid-19 na warunki i przebieg procesów innowacyjnych w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznych, poszukiwałam odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak pandemia wpłynęła na skalę i modele działania firm, warunki i organizację pracy oraz na rynek pracy?
2. Jaki jest długoterminowy potencjał zmian wywołanych / przyspieszonych w efekcie pandemii?
3. Jak pandemia wpłynęła na innowacyjność organizacji, ze tym w zakresie innowacji społecznych i korzystania z oddolnych inicjatyw w organizacjach w Polsce?
4. Jakie strategie i praktyki zarządzania budują odporność firm na sytuacje kryzysowe, ze szczególnym uwzględnieniem korzystania z innowacyjności pracowniczej?

Źródłem odpowiedzi na powyższe pytania jest przegląd badań empirycznych w skali globalnej, europejskiej lub też odnoszących się wyłącznie do specyfiki polskiej.

Wpływ pandemii na skalę i modele działania firm, warunki i organizację pracy oraz rynek pracy

Pandemia Covid-19 istotnie wpłynęła na możliwości i modele działania firm. Z badań sondażowych prowadzonych w czasie pandemii wśród przedsiębiorstw w Europie¹⁶ i w Polsce¹⁷ wynika, że charakter i siła tego efektu były zależne przede wszystkim od branży. W najtrudniejszej sytuacji znalazły się przedsiębiorstwa, gdzie trudno było wprowadzić zasadę dystansu społecznego, a więc działające w obszarze handlu, zakwaterowania, gastronomii i usług bezpośrednich dla ludności. Jednocześnie gorzej do kryzysu były przygotowane małe i średnie firmy oraz mikroprzedsiębiorstwa (Cedefop 2021: 10) i one też częściej sygnalizowały negatywny wpływ pandemii w porównaniu do dużych spółek (Górniak i in. 2022:24). Z monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw wynika, że w 2021 r. około połowa firm objętych tym badaniem zmieniła skalę swojej działalności swojego w porównaniu do sytuacji przed pandemią, przy czym więcej firm ograniczyło, zawiesiło lub zlikwidowało swoją działalność w porównaniu do tych, które ją zwiększyły (PARP 2022).

W celu minimalizacji ryzyka upadłości i masowych redukcji zatrudnienia, firmy korzystały z pomocy rządowych w ramach programów antykryzysowych. W efekcie nie zanotowano istotnego wzrostu bezrobocia zarówno w skali europejskiej (6,8% (2019), 7,2% (2020) oraz 7,0% (2021), jak i polskiej (3,3% (2019), 3,2% (2020) oraz 3,4% (2021) Eurostat: *Total unemployment rate*).

Do najszerzej obserwowanych efektów pandemii należało upowszechnienie pracy zdalnej lub w modelu hybrydowym. Z badania BKL wynika, że przed rozpoczęciem pandemii ok. 8% badanych przedsiębiorstw w Polsce deklarowało wykonywanie pracy zdalnej, przede wszystkim (w ponad 80%) w formule hybrydowej, z przewagą tradycyjnej formy świadczenia pracy. Natomiast na jesieni 2021 r. możliwość pracy zdalnej deklarowało już 29% pracodawców, w szczególności prowadzących duże firmy (42%). (Górniak i in. 2022).

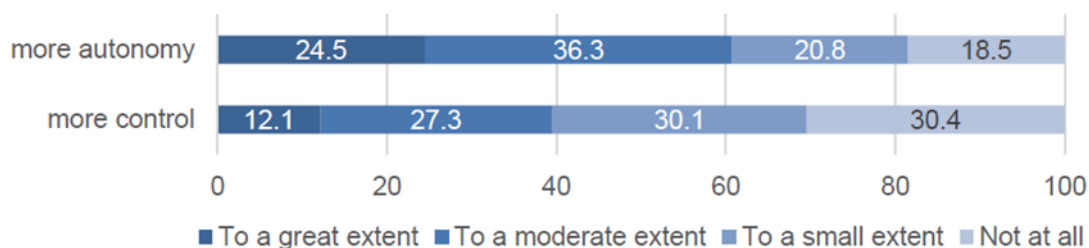
Przejście na pracę zdalną / hybrydową i gwałtowne zmiany w otoczeniu zewnętrznym powodujące konieczność szybkiej adaptacji prowadziły w wielu przypadkach do wzrostu autonomii pracowników (zespołów), przejawiającej się m.in. większymi możliwościami podejmowania niezależnych decyzji i zarządzania czasem pracy (Eurofound 2023:38). Większość firm (61%) objętych *Europejskim Badaniem Przedsiębiorstw* w kwietniu 2020 r.

¹⁶ Cedefop (2021), Eurofound (2023)

¹⁷ W ramach projektu BKL – badanie przedsiębiorców (Górniak i in. 2022) oraz Monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (PARP 2022)

skupiło swoje wysiłki na tworzeniu środowiska pracy, w którym pracownicy mają więcej swobody w wykonywaniu swoich obowiązków. W mniejszości zaś były przedsiębiorstwa, które charakteryzowały się dążeniami do większej kontroli pracy. Ten drugi trend był charakterystyczny dla branż, które były szczególnie silnie narażone na negatywne efekty pandemii (Cedefop 2021: 16-17).

Wykres 2.1. Zmiany w stylach zarządzania personelem w firmach w Europie w odpowiedzi na pandemię Covid-19, UE - 27



Źródło: Cedefop (2021) na podstawie Eurofound / Cedefop *COVID-19 ECS follow-up survey* (2020).

Podjęcie do zmian w zakresie zwiększania lub zmniejszania zakresu autonomii pracowników w efekcie pandemii zależało także od wielkości przedsiębiorstwa (im większe, tym wyższa skłonność do kontroli), a także od poziomu zaawansowania technik zarządzania stosowanych dotychczas w firmie. Organizacje, których styl przywództwa opierał się na pozostawianiu pracownikowi dużej dozy swobody w wykonywaniu zadań, angażowaniu go w podejmowanie decyzji w firmie, motywowaniu go do efektywnego działania i inwestowaniu w jego rozwój (*high investment, high involvement*), w efekcie pandemii zwiększały także zakres autonomii pracownika (Cedefop: 2021: 17).

Natomiast z badań panelowych zrealizowanych w ramach projektu BKL na reprezentatywnej próbie małych, średnich i dużych firm w Polsce w II połowie 2021 r. wynika, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw okazała się stabilna na efekt pandemii (szczególnie w odniesieniu do kultury klanu i kultury zorientowanej na formalne procedury), natomiast doszło do nieznacznego zwiększenia udziału firm zorientowanych na wyniki kosztem adhokracji („firm energicznych i przedsiębiorczych”), co mogło być spowodowane pogarszającą się sytuacją finansową wielu firm, wpływającą na zmianę priorytetów wśród zarządzających (Górniak i in. 2022: 67).

Badanie panelowe BKL wskazuje także na dużą inercję sposobów podejmowania decyzji w organizacjach w Polsce. W latach 2018-2021, zanotowano jedynie nieznacznego wzrost

strategii angażowania pracowników w decyzje organizacyjne w firmach małych i średnich. Wciąż jednak 38% pracodawców ogółem wskazało, że menedżerowie w ich przedsiębiorstwach podejmują decyzje samodzielnie bez konsultacji z podwładnymi (ibidem: 59).

Bodźcem do większego otwarcia na innowacje społeczne w organizacjach stała się obserwowana w skali globalnej tendencja do rezygnacji znacznej części zatrudnionych z dotychczasowej pracy, która w USA nosi miano „wielkiej rezygnacji”, natomiast w Polsce i Europie charakteryzowana jest najczęściej określeniem „wielkiej rotacji”. Towarzyszy temu zjawisko cichej rezygnacji (ang. *quiet quitting*), czyli ograniczania do minimum zaangażowania w wykonywanie obowiązków¹⁸. Z badania sondażowego przeprowadzonego przez ADP Research Institute w listopadzie 2021 r. wśród pracowników z 17 krajów w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Łacińskiej oraz regionu Azji Pacyfiku wynika, że 71% pracowników globalnie (65% w Polsce) rozważało dokonanie poważnych zmian w swoim życiu zawodowym (Richardson, Antonello 2022). Polska na tle innych krajów wyróżniała się wysokim wskaźnikiem osób rozważających przebranżowienie (28%). Powodem wysokich wskaźników rotacji / rezygnacji pracowników jest duży poziom wypalenia zawodowego, chęć poprawy sytuacji materialnej w czasach wysokiej inflacji, a także zmiany oczekiwań w zakresie życia zawodowego. Pracownicy coraz większą wagę przywiązują do jakości życia zawodowego i możliwości łączenia go z życiem prywatnym, a także w swoich wyborach zawodowych coraz częściej biorą pod uwagę wartości, jakimi kieruje się firma (Richardson, Antonello 2022: 3).

¹⁸ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond>

Długoterminowy potencjał zmian organizacji i/lub warunków pracy upowszechnionych w efekcie pandemii

Na podstawie przeglądu raportów opracowanych przez globalne firmy doradcze (w tym przede wszystkim McKinsey&Company¹⁹, Deloitte²⁰, EY²¹, PriceWaterhouseCoopers²²) na temat głównych trendów w zakresie organizacji i/lub warunków pracy nasilonych w efekcie pandemii, wyodrębniono następujące zjawiska:

- upowszechnienie zdalnego / hybrydowego modelu pracy, prowadzącego do wzrostu autonomii pracowników / zespołów i konieczności zmian w przyjętych modelach / technikach zarządzania;
- rozwój technologii cyfrowych, w tym wykorzystujących rozwiązania w zakresie sztucznej inteligencji, automatyzacja i robotyzacja stanowisk pracy;
- większa elastyczność pracy, struktur, procedur;
- większa gotowość na poszukiwanie nowych rozwiązań, eksperymentowanie;
- większy priorytet dla społecznej odpowiedzialności biznesu i wrażliwości organizacji na potrzeby i dobrostan zatrudnionych;
- zwiększenie presji na podnoszenie lub zmianę kwalifikacji pracowników.

Upowszechnienie pracy w modelu zdalnym / hybrydowym (wspieranej technologiami cyfrowymi) jest jedną z najbardziej trwałych i widocznych zmian organizacyjnych spowodowanych pandemią, zarówno w perspektywie globalnej, jak i na rynku krajowym. Zakres możliwości pracy w modelu zdalnym / hybrydowym jest zależny od sektora (publiczny vs. prywatny), branży oraz zakresu obowiązków w ramach danego stanowiska pracy (związanych z koniecznością / brakiem konieczności kontaktu bezpośredniego), wielkością organizacji i poziomu jej zaawansowania technologicznego (szczególnie w zakresie rozwiązań cyfrowych), a także od preferencji osób zarządzających organizacją i poszczególnych pracowników oraz umiejętności kadry menedżerskiej w zakresie kierowania pracą zespołów w modelu zdalnym / hybrydowym. Wyższy poziom preferencji przez kierujących przedsiębiorstwami dla „powrotu do biur” w porównaniu do potrzeb zgłaszanych przez pracowników wynika z większej łatwości zarządzania ludźmi, gdy są oni obecnie w miejscu pracy oraz możliwości sprawowania kontroli nad nimi. Jest więc bardziej typowy w przypadku

¹⁹ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

²⁰ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>

²¹ https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-survey

²² <https://www.pwc.com/gx/en/hopes-and-fears/downloads/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf>

zbiurokratyzowanych organizacji sektora publicznego w porównaniu do firm sektora prywatnego²³.

Wyniki globalnego badania Deloitte 2023 *Global Human Capital Trends* wskazują na to, że pandemia skłoniła część organizacji do tego, by porzucić stare modele zarządzania i organizacji pracy. Ok. 59% respondentów tego badania wskazało na to, że w okresie najbliższych 2-4 lat będą się koncentrować na tym, żeby przemyśleć na nowo sposoby funkcjonowania firmy, co stanowi dwukrotny wzrost do czasów przed pandemią. Odnosi się to nie tyle do wyborów w zakresie hybrydowego / zdalnego modelu działania, lecz do zwiększania zwinności organizacyjnej (ang. *agility*) oraz coraz bardziej zaawansowanych form interakcji człowiek – technologia²⁴.

Pandemią wpłynęła także na zintensyfikowanie działań prowadzących do podnoszenia lub zmiany kompetencji pracowników. Z jednej strony było to spowodowane skokowym wzrostem wykorzystywania technologii cyfrowych, rozwojem e-commerce, automatyzacją i robotyzacją stanowisk pracy oraz dużym spadkiem popytu pewne umiejętności w wyniku trudnej sytuacji epidemicznej, z drugiej – potrzebą rozwijania umiejętności „miękkich” związanych z budowaniem oporności indywidualnej i organizacyjnej. Z badania przeprowadzonego przez globalną firmę doradcą McKinsey&Company, wynika że w populacji 8 państw nim objętych, tj. Chin, Francji, Niemiec, Indii, Japonii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych ok. 107 mln pracowników zostanie zmuszonych do zmiany zawodu do roku 2030. Prognozy przed rozpoczęciem pandemii zakładały, że liczba ta wyniesie 95 mln. Wzrosnie zapotrzebowanie na zawody wymagające zaawansowanych umiejętności, natomiast spadnie w odniesieniu do stanowisk wymagających niskich lub średnich kwalifikacji²⁵.

Wpływ pandemii Covid-19 na innowacyjność organizacji ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznych oraz oddolnych inicjatyw w organizacjach w Polsce

Z raportów instytucji naukowych oraz globalnych firm doradczych wyłania się ambiwalentny wpływ pandemii na możliwości i przebieg procesów innowacji w organizacjach, zależny w szczególności od rodzaju innowacji i etapu jej przebiegu. Pandemia spowodowała jeden z największych globalnych kryzysów ekonomiczno-społecznych i zdrowotnych od czasów II wojny światowej, który zmienił istotnie zapotrzebowanie na poszczególne kategorie

²³ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2022-r-4,10.html>

²⁴ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>

²⁵ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

dóbr i usług, ograniczył dotychczasowe możliwości ich wytwarzania i dostarczania, wpłynął na zmiany relacji w miejscu pracy, odcisnął duże piętno na zdrowiu psychicznym, życiu rodzinnym, produktywności i przepływie informacji (Fink i in., eds. 2022:2). Jego efektem było pojawienie się wielu nowatorskich rozwiązań nie tylko w dziedzinie ochrony zdrowia, ale również nowych technologii (w szczególności informacyjno-komunikacyjnych (ICT)), nowych metod prowadzenia biznesu i zarządzania kapitałem ludzkim, a także nowych form dotarcia do odbiorców i budowania z nimi relacji (ibidem: 1). Z drugiej strony część przedsiębiorstw ograniczyło na początkowym etapie pandemii projekty innowacyjne (szczególnie w zakresie nowych zgłoszeń patentowych spoza obszaru ICT), skupiając się na bieżących kwestiach związanych przede wszystkim z zapewnieniem ciągłości działania. Aktorzy działający w ekosystemach innowacji musieli się mierzyć z niepewnością w zakresie popytu na nowe rozwiązania, nad którymi pracowali. Dodatkowo regulacje związane z ograniczaniem rozprzestrzeniania wirusa i zmiany spowodowane przejściem na model pracy zdalnej /hybrydowej prowadziły często do ograniczeń i zakłóceń w procesach innowacji i w możliwości wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi osobami w nie zaangażowanymi (Fink i in., eds. 2022:11). W szczególności w dłuższym okresie praca zdalna mogła prowadzić do spadku kreatywności i zaangażowania pracowników (cf. za Kniffin i in., 2020; Morrison-Smith i Ruiz 2020 w Łuzniak-Piecha i Bobrowska 2020: 56). Powodem tego były bariery dla nieformalnych spotkań twarzą w twarz, dających możliwość wymiany myśli i emocji oraz budujących atmosferę współpracy i zaufania, która sprzyja innowacyjności.

Z raportu *Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth*, WIPO (2022) wynika, że w skali globalnej działalność innowacyjna nie uległa ograniczeniu w wyniku pandemii. Wprost przeciwnie w latach 2020-2021 nastąpił wzrost liczby publikacji naukowych, wydatków na prace badawczo-rozwojowe oraz zgłoszeń patentowych. Natomiast z raportu The Economist Intelligence Unit (2020): *Into the New World: The Covid-19 Pandemic's Impact on Innovation*, wynika, że kryzys spowodowany pandemią w różnym stopniu wpłynął na poszczególne branże gospodarki – zmieniając w sposób trwały procesy innowacyjne w części z nich i utrwalając *status quo* w pozostałych.

Do uznanych przeze mnie za najbardziej istotne projektów badawczych lub opracowań zespołów eksperckich poruszających zagadnienia dotyczące wpływu pandemii na innowacje (w tym innowacje społeczne) w organizacjach w Polsce należą:

1. *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw* to badanie cykliczne w ujęciu mieszanym na zlecenie PARP, którego celem jest diagnoza stanu innowacyjności

polskich przedsiębiorstw i czynników ją kształtujących, w tym w szczególności skali działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw, rodzajów i źródeł działalności innowacyjnej oraz współpracy z innymi podmiotami na drodze do stworzenia i upowszechnienia nowatorskich rozwiązań. Opis metodologii dotyczącej IV edycji tego badania, uwzględniającego dość szczegółowo efekt pandemii, przedstawiono w Podrozdziale 3.4.

2. *COV-WORK: Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategie radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego*, to program realizowany w okresie I.2021 r. - I.2025 r. w ramach konsorcjum, którego liderem jest Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Społecznych (kierownik: Adam Mrozowicki, Instytut Socjologii), zaś partnerem Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierownik: Jan Czarzasty, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej). Celem projektu jest uzyskanie odpowiedzi na pytania, w jakim stopniu oraz w jaki sposób kryzys społeczno-ekonomiczny wywołany pandemią wpływa na zmiany w organizacji pracy, zbiorowych stosunków pracy i dyskursu o pracy, a także na świadomość społeczno-ekonomiczną pracujących Polaków oraz ich indywidualne i zbiorowe strategie życiowe. Metodami służącymi do uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania są: (a) diagnoza świadomości społecznej Polaków pracujących w sytuacji (post-) pandemicznej; (b) analiza dyskursu medialnego na temat kryzysu, pandemii, zmian i przyszłości rynku pracy oraz (c) eksploracja doświadczeń biograficznych, w tym zawodowych i strategii radzenia sobie ze zmianami osób pracujących w trzech branżach (tj. edukacji, opiece zdrowotnej i pomocy społecznej oraz logistyce) uznanych za niezbędne (ang. *essential*). Metodologia badań obejmowała zarówno techniki ilościowe, jak i jakościowe. Technika ilościowa (badanie CATI²⁶ (n=1400) na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie dorosłych (18+) przez PBS) została zastosowana na potrzeby diagnozy świadomości społeczno-ekonomicznej Polaków w kontekście pandemii. W XI.2021 r. zrealizowano pierwszą falę badania panelowego, druga planowana była na 2023 r. Techniki jakościowe, wykorzystywane do badania doświadczeń biograficznych, w tym na polu zawodowym i obejmowały realizowane w okresie 01-03.2022 r. zogniskowane wywiady grupowe, uwzględniające także element prognostyczny, w branżach „niezbędnych” opisanych powyżej (n=13; grupy 6-8 osobowe), wywiady

²⁶ ang. *Computer-Assisted Telephone Interviewing*, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny

biograficzne przeprowadzane w latach 2021-2023 (n=90) z osobami zatrudnionymi w tychże branżach, wywiady eksperckie z pracodawcami (n=15). Technika jakościowa została także zastosowana do badania ewentualnych zamian w zbiorowych stosunkach pracy w kontekście pandemii i obejmowała wywiady eksperckie z partnerami społecznymi i administracją rządową (n=30) - 2021 i 2023. Analiza dyskursu medialnego na temat kryzysu, pandemii, zmian i przyszłości rynku pracy (2020-2023) została przeprowadzona na podstawie monitoringu w mediach tradycyjnych i na portalach internetowych (analiza ilościowa oraz jakościowa, tj. historyczno-dyskursywna)²⁷. Na potrzeby rozprawy korzystałam głównie z komponentu jakościowego tego badania, omówionego w prezentacji wstępnych wyników.

3. *Polski biznes w sytuacji pandemii* to program badań jakościowych nad adaptacją polskich firm do pandemii, realizowany przez zespół pod kierownictwem prof. Krzysztofa Obłoja przy wykorzystaniu kwestionariusza z otwartymi pytaniami. Badanie zrealizowano w ramach pięciu tur, z których pierwsza zaczęła się w marcu 2020 r, a piąta skończyła w styczniu 2021 r. (Obłój i in. 2020-2021). Uczestnikami badania było w I turze ponad 100, a w V turze 55 menedżerów i przedsiębiorców wywodzących się spośród absolwentów programów Executive MBA, organizowanych przez Akademię Leona Koźmińskiego. Próba firm przez nich reprezentowana była zróżnicowana ze względu na wielkość, rodzaj działalności i zakres umiędzynarodowienia.
4. Inicjatywa zrealizowana przez 8 zespołów eksperckich działających w ramach projektu *Open Eyes Economy Summit*, która polegała na identyfikacji najważniejszych i najpilniejszych problemów dotyczących biznes w Polsce w okresie pandemii, wraz z zaleceniami podjęcia konkretnych działań dotyczących funkcjonowania administracji państwowej i usług publicznych, współpracy sektora publicznego z prywatnym, modelu rozwoju społeczno-gospodarczego, etyki i społecznego zaangażowania biznesu, budowania odporności przedsiębiorstw w czasach niepewności, zmian modeli zarządzania i organizacji pracy, cyfryzacji miejsca pracy i rozwoju kompetencji pracowników. Wyniki prac ekspertów opublikowano w opracowaniu: *Raport biznes. Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzanie firmami i ludźmi*. (Hausner i in. 2020).

²⁷ <https://covwork.uwr.edu.pl/2022/11/24/seminarium-polska-praca-w-pandemii-prezentacja-wstepnych-wynikow-badan-cov-work-2/>

Z powyższych badań i analiz wyłaniają się ambiwalentny wpływ pandemii na poziom innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznych i oddolnych inicjatyw pracowniczych, przy czym pozytywne i/lub negatywne efekty w tym zakresie dotyczyły zarówno liderów innowacji jak i firmy mało aktywne w tym obszarze. Innowacyjność była jedną z istotnych metod ” radzenia sobie” przez organizacje z wyzwaniami pandemii lub wykorzystania nowych możliwości, które się dzięki niej pojawiły. Z drugiej strony niepewność potęgowana nieprzewidywalnymi działaniami administracji państwowej ograniczała chęć angażowania się w innowacyjne projekty. W ocenie prof. Obłója pandemia pozbawiła wiele firm możliwości eksploracji, co wpłynęło na zmniejszenie ich innowacyjności²⁸. Badania PAPR na temat innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce wskazują na pandemię, jako motyw do realizowania działalności innowacyjnej w 2021 r. wśród ok. połowy firm aktywnych na tym polu (PARP 2022: 42). Natomiast w przypadku co piątej firmy niepodjęjącej działalności innowacyjnej w 2021 r. do głównych powodów tego stanu rzeczy należała niepewność związana z epidemią koronawirusa (PARP 2022: 57).

Z badania wśród pracodawców przeprowadzonych w drugim roku pandemii w ramach projektu BKL wynika, że udział przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje w Polsce w 2021 r. nie odbiegał znacząco od wartości tego wskaźnika przed pandemią (tj. w 2018 r.) i wynosił 20% (Górniak i in. 2022:69). Natomiast dane monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw prowadzonego przez PARP wskazują na znaczne zwiększenie w 2021 r. udziału firm aktywnych w tym obszarze w porównaniu do wyników poprzedniej edycji, co było przede wszystkim spowodowane zmianą w zasadach pomiaru innowacyjności²⁹ i dużym wskaźnikiem innowacji procesowych, mających adaptacyjny charakter (ibid.:22). Zdecydowana większość innowacji procesów biznesowych w badanych przedsiębiorstwach w Polsce miała charakter adaptacyjny (wtórny) i odnosiła się do nowości w skali przedsiębiorstwa, zaś udział innowacji, które miałyby charakter przełomowy w skali międzynarodowej był znikomy i wynosił zaledwie 0,3% (ibidem: 27). Innowacyjne rozwiązania wprowadzone przez firmy w Polsce w 2021 r. przyczyniły się przede wszystkim do ich ogólnego rozwoju (w 91% przypadków), podniesienia jakości usług i wyrobów (84%), zwiększania wydajności pracy (83%) oraz poprawy organizacji i warunków pracy (75%). Zdolność organizacji do wdrożenia innowacji w zakresie

²⁸ <https://msp.money.pl/wiadomosci/polski-biznes-w-czasie-pandemii-paradoksalnie-dla-wielu-firm-byl-to-najlepszy-czas-w-ich-historii-6612286441298848a.html>

²⁹ W kwestionariuszu do badania określenia „innowacje” zostało zastąpione sformułowaniem „nowe i ulepszone usługi i produkty”, co miało na celu wyeliminowanie zbyt wąskiego rozumienia tego pojęcia wyłącznie w kontekście skomplikowanych i/lub zaawansowanych technologicznie procesów czy produktów (PARP 2022: 20).

oferowanych dóbr lub usług wzrastała istotnie wraz z wielkością firmy, natomiast w przypadku innowacji procesów biznesowych nie zanotowano takiego zjawiska. Powodem tego jest wyższa kapitałochłonność innowacji produktowych, co stanowi istotną barierę dla mikro- i małych przedsiębiorstw (ibid.:28).

Pandemia uruchomiła inicjatywy oddolne w organizacjach wprowadzając konieczność improwizacji i „wzięcia sprawy w swoje ręce” (Mrozowicki, Burski 2022a w ramach projektu COV-WORK; Obłój i in. 2020-2021; Hausner i in. 2020). Znalazło to odzwierciedlenie m.in. w zwiększeniu roli pracowników w procesach innowacyjnych (PAPR 2022: 99). Powyższy trend jest spójny z omówionym już niewielkim wzrostem zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji w firmach małych i średnich w czasach pandemii, na co wskazują wyniki przeprowadzonego w 2021 r. badania pracodawców w ramach projektu BKL. Firmy otwarte na innowacyjne pomysły (wykorzystujące potencjał zatrudnionych do ich generowania) okazały się także bardziej efektywne w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w czasach kryzysu pandemicznego (PAPR 2022: 125).

Zdolność organizacji do „radzenia sobie” ze skutkami pandemii, w tym dzięki innowacyjnym rozwiązaniom - mającym źródło także w inicjatywach pracowniczych - była uzależniona od sektora i branży, przy czym sektor publiczny (w tym administracja, oświata, opieka zdrowotna) okazał się być gorzej przygotowany do pandemii niż sektor prywatny (Hausner i in. 2020: 63). Natomiast wśród branż „niezbędnych” badanych w ramach komponentu jakościowego projektu COV-WORK najwyższy potencjał dla innowacji pracowniczych miały działania w obszarze ochrony zdrowia i pomocy społecznej, mniejszy – w edukacji, a najmniejszy w logistyce (Mrozowicki, Burski 2022a). Istotnymi czynnikami warunkującymi inicjatywy oddolne w powyższych branżach była specyfika organizacji pracy, skala wyzwań z jaką mierzyła się dana organizacja i stopień jej przygotowania do radzenia sobie z sytuacją kryzysową mierzony m.in. poziomem posiadanych zasobów. W przypadku ochrony zdrowia i opieki społecznej oraz placówek edukacyjnych, brak przygotowania do skali problemów spowodowanych pandemią (w tym trudności w pozyskaniu potrzebnego wyposażenia i materiałów), a także osłabienie kontroli w wyniku przejścia przynajmniej części personelu na model pracy zdalnej, wymusiły konieczność improwizacji i oddolnych inicjatyw pracowniczych (ibidem). Branże „niezbędne” analizowane w ramach projektu COV-WORK, zdominowane przez sektor publiczny, charakteryzowały się także stosunkowo niskim poziomem instytucjonalizacji pracowniczych innowacji społecznych, czemu towarzyszyło przywracanie formalnych systemów kontroli wspomaganych technologiami informatycznymi.

Niemniej jednak w niektórych przypadkach (szkoły, szpitale) pandemia przyczyniła się do spłaszczenia hierarchii organizacyjnych, mniejszego sformalizowania relacji w miejscu pracy i utworzenia związków zawodowych w organizacjach. Pracownicy w relacjach między sobą odchodzili stopniowo od wzajemnej nieufności do wzajemnego wspierania się (choć zdarzały się też przeciwstawne trendy) oraz podejmowali czasem działania z pominięciem formalnych hierarchii i sztywnych struktur organizacyjnych (Mrozowicki, Burski 2022a). W branżach „niezbędnych” pracownicze innowacje społeczne były szczególnie widoczne w niesformalizowanych, kolektywnych formach oporu (strajku) w walce o polepszenie warunków pracy (ibidem).

Pandemia nie doprowadziła do znaczących zmian w zbiorowych stosunkach pracy. Z wywiadów eksperckich przeprowadzonych w ramach projektu COV-WORK z partnerami społecznymi i administracją rządową wynika, że na poziomie miejsca pracy przeprowadzono quasi-negocjacje związane z implementacją zapisów tarcz antykryzysowych, w ramach których dominującą rolę odgrywały kanały pozazwiązkowe (Mrozowicki, Burski 2022b). Jednocześnie możliwość wypracowania spójnych, kompleksowych i twórczych rozwiązań na czasy pandemii, uwzględniających stanowisko reprezentacji pracowników, pracodawców i strony rządowej, zostało uniemożliwione na skutek zerwania dialogu społecznego. Pandemia uważana jest jako najgorszy czas dla Rady Dialogu Społecznego ze względu na brak konsultacji tarcz antykryzysowych i ograniczone, nieformalne, quasi-konsultacje innych działań antykryzysowych (Hausner i in. 2020: 17).

Innowacyjny potencjał pandemii ulegał z czasem wyczerpywaniu, na co wskazują m.in. wyniki monitoringu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, prowadzone przez PARP. W 2021 r. przedsiębiorstwa istotnie ograniczyły wydatki na zakup środków trwałych i poprawę procesów w firmie, w tym poprawę współpracy wewnątrz firmy i z jej kontrahentami, zmiany w zakresie kultury organizacyjnej i modelu biznesowego, co wynika z faktu, że większość potrzebnych inwestycji i zmian w powyższych obszarach nastąpił już na początkowym etapie pandemii w Polsce, tj. w roku 2020 (PARP 2022: 94). Najsilniejszy efekt pandemii jako katalizatora innowacyjności w przedsiębiorstwach był widoczny w zakresie zmian związanych z tworzeniem nowych form organizacji pracy, rozwojem technologii, kompetencji i narzędzi wspierających pracę zdalną / hybrydową oraz e-commerce (PARP 2022:21, Obłój i in. 2020-2021, Mrozowicki, Burski 2022a). Z badań prowadzonych przez zespół prof. Obłója wynika, że nie zaobserwowano innych znaczących trwałych zmian w logice działania organizacji, w szczególności w zakresie stosowanych „procedur, struktur, i systemów wynagradzania, które

okazały się „odporne na pandemię” (Obłój i in. 2020-2021, wnioski z V tury badań). W przypadku branż „niezbędnych” analizowanych w ramach projektu COV-WORK, długotrwały efekt zmian był głównie widoczny w przypadku innowacji nakierowanych na zwiększenie produktywności oraz inicjowanych odgórnie. Oddolne, pracownicze inicjatywy zmian w tychże branżach ulegały z czasem osłabieniu w miarę jak zarządzający byli w stanie coraz skuteczniej wprowadzać mechanizmy kontroli i monitoringu pracowników, w tym przy wykorzystaniu nowych narzędzi informatycznych (Mrozowski, Burski 2022a).

Podsumowując powyższe analizy na temat wpływu pandemii na innowacyjność organizacji w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych, należy zwrócić wagę na następujące kluczowe zagadnienia: a) ambiwalentny efekt pandemii; b) słabnący z czasem potencjał innowacyjny przez nią wywołany, odnoszący się głównie do zmian organizacji pracy wspieranych narzędziami technologicznymi i rozwoju e-commerce; c) znikomy udział innowacji przełomowych, spowodowany przede wszystkim adaptacyjnym charakterem wprowadzanych zmian; d) zwiększenie roli pracowników w procesach innowacyjnych; e) niski poziom instytucjonalizacji pracowniczych innowacji w społecznych w branżach „niezbędnych” badanych w ramach projektu COV-WORK, czemu towarzyszyło przywracanie mechanizmów kontroli; f) brak istotnych zmian w zbiorowych stosunkach pracy.

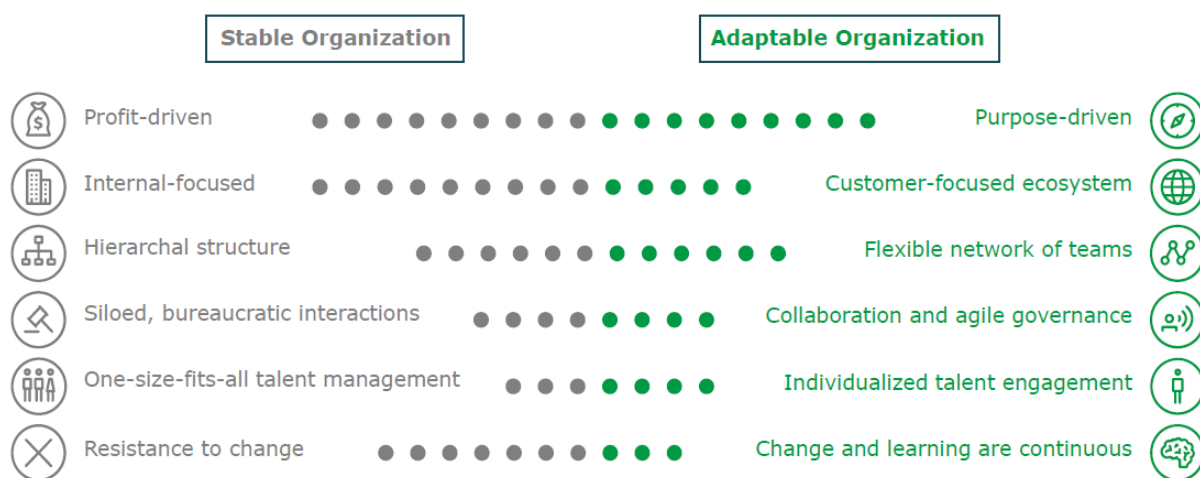
Analizując powyższe spostrzeżenia należy mieć na uwadze przede wszystkim to, że dane ogólnopolskie pozyskane z badań ilościowych w ramach monitoringu przedsiębiorstw w Polsce w niewielkim stopniu i często niebezpośrednio odnoszą się do innowacji pracowniczych oraz innowacji społecznych w organizacjach³⁰, natomiast najbardziej szczegółowe informacje na temat wpływu pandemii na pracownicze innowacje społeczne w firmach pochodzą z badań jakościowych w ramach projektu COV-WORK, skupiającego się na branżach „niezbędnych”, zdominowany przez sektor państwowy. W niewielkim stopniu obrazują więc trendy dla ogółu przedsiębiorstw działających w Polsce. W związku z tym badanie własne w ujęciu mieszanym przyczynia się istotnie do pogłębienia zrozumienia zagadnień badawczych będących przedmiotem rozprawy.

³⁰ Innowacje społeczne w organizacjach nie są wyodrębnione jako odrębna kategoria innowacji w tym badaniu

Strategie, struktury i praktyki zarządzania budujące odporność organizacji na sytuacje kryzysowe ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności pracowniczej

W obliczu sytuacji spowodowanej pandemią znacząco wzrosło zainteresowanie instytucji naukowych, firm doradczych i praktyków biznesu znalezieniem odpowiedzi na to, jakie kultury, strategie i struktury organizacyjne wpływają na budowanie odporności firm na sytuacje kryzysowe.

Rysunek 2.3. Wyróżniki organizacji odpornej na sytuacje kryzysowe



Źródło: niepublikowane materiały z prezentacji do webinar'u: *The Adaptable Organization* przygotowanego przez Human Capital Team: John Guziak, Kamila Mieloch i Michalina Lech (Deloitte 2021).

Według ekspertów globalnej firmy doradczej Deloitte organizacje odporne na zewnętrzne kryzysy charakteryzują się:

1. klarownym i angażującym dla pracowników celem działania, budującym poczucie przynależności do organizacji;
2. tworzeniem ekosystemu współpracy zorientowanego na potrzeby odbiorców;
3. organizacją pracy w oparciu o elastyczne zespoły współpracujące ze sobą na zasadzie sieciowych współzależności;
4. metodami zarządzania nakierowanymi na współpracę i zwinne metodyki pracy;
5. indywidualnymi ścieżkami rozwoju w organizacji;
6. systemowym podejściem do zmiany i uczenia się (ciągły proces).

Kluczowymi kwestiami we wzmacnianiu odporności organizacyjnej jest budowanie środowiska pracy sprzyjającego uczeniu się, innowacjom i korzystaniu z twórczego potencjału pracowników. Z badań przeprowadzonych na początku pandemii przez globalną firmę doradcą McKinsey&Company wynika, że firmy nakierowane na innowacje (w szczególności zaangażowane w praktyki innowacji pracowniczych oraz dzielenia się wiedzą) minimalizowały ryzyko bankructwa w okresie najbliższych 2 lat³¹. Również z raportu opublikowanego przez Centre for Economic Policy Research (CEPR): *Resilience and Ingenuity. Global Innovation Responses to COVID-19*, wynika, że czynnikami krytycznymi w ograniczeniu negatywnych efektów pandemii była zdolność do generowania innowacji i uczenia się, a nowatorskie rozwiązania stworzone w trakcie jej trwania przyczynią się także do budowania odporności na podobne kryzysy w przyszłości (Fink i in. in. 2022:1).

Do podobnych wniosków doszedł także zespół ekspertów skupionych wokół prof. Hausnera w ramach inicjatywy *Open Eyes Economy Summit*. Wspierający liderzy, stwarzający możliwości do eksperymentowania, mają większą szansę w porównaniu do autokratycznych przywódców na wypracowanie metod wyjścia z kryzysu i budowania odporności organizacyjnej (Hausner i in. 2020: 33). Wynika to z faktu, że cechą współczesności jest „transformacja ku nieznanemu”, która wiąże się z ograniczoną skutecznością powielania starych schematów (ibidem: 50).

2.5. Podsumowanie i wnioski do badań własnych

Podsumowanie kluczowych uwarunkowań innowacji (w tym pracowniczych innowacji społecznych) w organizacjach w Polsce, zidentyfikowanych na podstawie krytycznego przeglądu literatury, przedstawia poniższa tabela.

³¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/foster-organizational-resilience-for-a-stronger-2023?stcr=0F4FE7B5DF954921B7510524D8F8F166&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=2d00e1cb69d844c0be44af8321df0be4&hctky=11158351&hdpid=01f8ee6f-3abf-4df6-8094-33d61008e3d3>

Tabela 2.1. Synteza kluczowych uwarunkowań dla innowacji, w tym pracowniczych innowacji społecznych, w organizacjach w Polsce.

Poziom	Kluczowe czynniki warunkujące	Komentarz w odniesieniu do specyfiki kontekstu polskiego
makro	<p>a) uwarunkowania kulturowe, w szczególności jakość kapitału społecznego (poziom zaufania, zdolność do współpracy)</p> <p>b) trendy globalne w zakresie modeli rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zarządzania nowoczesną organizacją (w tym „Przemysł 4.0”)</p> <p>c) jakość i dostępność kapitału ludzkiego</p> <p>d) szoki wywołane globalnymi kryzysami (okazja do uwolnienia się ze starych schematów i bodziec do budowania odporności organizacyjnej w oparciu o innowacyjność pracowniczą)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – niski poziom kapitału społecznego – kultura narodowa charakteryzująca się wysokim dystansem władzy, przywiązaniem do tradycji oraz unikaniem niepewności – zaszczości sytemu feudalnego oraz spuścizny postkomunistycznej w Europie Środkowo-Wschodniej – odchodzenie od spuścizny postkomunistycznej powiązane z wejściem w struktury UE, globalizacją i zmianą pokoleniową – duże różnice w zakresie i tempie przyswajania modeli zarządzania nowoczesną organizacją w zależności od sektora, struktury właścicielskiej i wielkości firmy (sektor prywatny vs. państwowy; korporacje międzynarodowe vs. mikro-, małe i średnie firmy z kapitałem krajowym) – stosunki pracy głęboko zróżnicowane pod względem regulacji i wzorców kulturowych (zapożyczenia z różnych modeli zachodnioeuropejskiego kapitalizmu w połączeniu ze spuścizną postkomunistyczną i rozwiązaniami wypracowanymi przez rodzime przedsiębiorstwa w okresie post-transformacyjnym) – dotychczasowy model rozwoju gospodarczego oparty na produkcji wystandaryzowanych dóbr w oparciu o tanią siłę roboczą i import innowacyjnych technologii (na wyczerpaniu) – trwały problem niedoboru pracowników wywołany długoterminowymi trendami demograficznymi – system kształcenia formalnego nie wspierający innowacyjności pracowniczej – stosunkowo niski wskaźnik uczenia się przez całe życie i zaangażowania firm w rozwój kompetencji pracowników – ograniczony wpływ na podejście zarządzających organizacjami do innowacyjności pracowniczej ze względu na długoterminowy charakter zmian schematów myślenia i działania

Tabela 2.1., cd.

Poziom	Kluczowe czynniki warunkujące	Komentarz w odniesieniu do specyfiki kontekstu polskiego
makro, cd.	e) otoczenie i wsparcie instytucjonalne dla innowacji	– zbiurokratyzowana administracja publiczna, skomplikowane, nieprzewidywalne i szybko zmieniające się regulacje, mało efektywny system wsparcia dla innowacji jako kluczowa bariera dla innowacji w organizacjach w Polsce
meso	f) kultura organizacyjna (priorytet dla innowacji, otwartość na inicjatywy oddolne, angażujące style zarządzania, skłonność do podejmowania ryzyka) g) strategię rozwoju i zasoby (nastawienie długoterminowe, wsparcie kluczowych liderów i bezpośredniego przełożonego, czas dla innowacji, sieci współpracy) h) struktury i systemy (płaskie i elastyczne struktury organizacyjne, samodzielność zespołów, programy wspierające inicjatywność i innowacyjność pracowników)	– kultura organizacyjna większości polskich przedsiębiorstw oparta na niskim priorytecie dla innowacji, konserwatywnych i słabo angażujących stylach zarządzania, szczególnie w mniejszych firmach – słaby system wsparcia dla innowacji pracowniczych ze strony zarządzających organizacjami / bezpośrednich przełożonych, czemu towarzyszy częsty brak długoterminowej strategii rozwoju spółki – ograniczona zdolność przedsiębiorstw do budowania sieci współpracy – preferencja dla hierarchicznych struktur i stosunkowo mała rola samodzielnych zespołów w większości firm w Polsce – systemowe podejście do innowacji raczej w dużych organizacjach (w małych firmach najczęściej brak procedur / utrwalonych praktyk w tym zakresie)
mikro	i) przekonania / kompetencje / predyspozycje indywidualne / motywacja (przełożony i podwładny)	– ograniczające przekonania nt. innowacji i stosunkowo słabe rozpoznanie roli pracowników w tych procesach (szczególnie w małych firmach) – istotne negatywne uwarunkowania z poziomu makro i/lub meso, które ograniczają zdolność jednostek do angażowania się w innowacyjne projekty

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego powyżej przeglądu literatury wyłania się obraz szeregu negatywnych uwarunkowań dla innowacji społecznych w firmach w Polsce, które wzajemnie na siebie oddziałują. Pandemia wprowadziła istotne zmiany (z których część ma charakter długoterminowy) w funkcjonowaniu systemów społeczno-ekonomicznych, poszczególnych organizacji oraz życiu zawodowym jednostek. Zbadaniu uwarunkowań (na poziomie makro, meso i mikro) i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, uwzględniający jej efekty, poświęciłam własny projekt badawczy, przedstawiony w dalszej części rozprawy. Zagadnienia te są w niewielkim stopniu zbadane, szczególnie w kontekście różnic w podejściu do innowacyjności pracowniczej firm z różnych sektorów, zróżnicowanych pod względem wielkości i struktury właścicielskiej.

Rozdział 3. Metodologia badań własnych

3.1. Wstęp

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja podstawowych założeń metodologicznych oraz metod, technik i narzędzi badawczych wykorzystanych do wyjaśnienia uwarunkowań i przebiegu procesów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii Covid-19, a także roli innowacyjności pracowniczej w budowaniu odporności organizacyjnej.

Ramy teoretyczne dla realizacji celów badawczych opisanych powyżej wyznacza własny model pracowniczych innowacji społecznych opisany w rozdziale 1.7, który został zestawiony z wynikami badań własnych w Podsumowaniu do całości rozprawy. Model ten umożliwia wyjaśnienie mechanizmów pracowniczych innowacji społecznych poprzez odwołanie do koncepcji sprawstwa w strukturze (sprawstwo@strukturze) (cf. za Grabowska-Lusińska 2012: 13), która łączy ze sobą dwie perspektywy. Z jednej strony uwarunkowania strukturalne sprawiają, że określone działania jednostek są wspierane bądź ograniczane, z drugiej strony jednostki – korzystając ze swojej siły sprawczej w różny sposób i w różnym zakresie – mogą mieć wpływ na zmianę tych uwarunkowań lub też przyczynić się do ich utrwalenia. Koncepcja sprawstwa w strukturze jest dość uniwersalna i ma zastosowanie do analizy wielu zjawisk społecznych, w tym na poziomie meso. W szczególności jest ona pomocna do wyjaśnienia uwarunkowań i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, które są działaniami oddolnymi zależnymi od środowiska pracy i charakterystyk otoczenia organizacyjnego. Z drugiej strony oddolne inicjatywy pracownicze mają na celu zmianę uwarunkowań uznanych za niekorzystne lub nieefektywne przez inicjatorów zmian.

Teoria sprawstwa w strukturze jest także adekwatna do analizy sytuacji w czasach kryzysu, jakimi niewątpliwie był okres pandemii, które sprzyjają odejściu od dotychczasowych struktur, praktyk i strategii działania.

Opracowując projekt badania własnego, kierowałam się przede wszystkim światopoglądem (paradygmatem) pragmatycznym, którego konsekwencją było przyjęcie strategii mieszanej, polegającej na łączeniu metod ilościowych i jakościowych. Przyjęcie powyższego podejścia, uzasadnionego szczegółowo podrozdziale 3.3, wynikało zarówno z problematyki badawczej (trudnej do eksploracji w oparciu o wyłącznie jedną metodę), a także sytuacji pandemii, która doprowadziła do wielu zmian w funkcjonowaniu organizacji i życiu zawodowym.

Sformułowanie koncepcji badawczej i przygotowanie narzędzi do badania własnego nastąpiło na początkowym etapie pandemii, tj. w II i III kw. 2020 r., kiedy jej wpływ na działania i zmiany podejmowane w organizacjach był w niewielkim stopniu zbadany i opisany. Światopogląd pragmatyczny, w oparciu o który przygotowałam i zrealizowałam własny projekt badawczy na potrzeby tej rozprawy, jest nastawiony przede wszystkim na jak najbardziej efektywne wyjaśnienie badanych zjawisk przy elastycznym i pluralistycznym podejściu do stosowanych technik. Bierze on pod uwagę kontekst historyczny i społeczny, subiektywność badacza i uczestnika badań oraz istnienie niezależnej od umysłu rzeczywistości zewnętrznej, która rządzi się określonymi prawami (cf. za Creswell 2013: 36-37).

3.2. Źródła danych

Głównymi źródłami danych w rozprawie są dane z badania własnego w ujęciu mieszanym. Ponadto na potrzeby wyznaczenia zakresu i sposobów realizacji badania własnego oraz interpretacji materiałów w nich uzyskanych, prowadziłam systematycznie analizę danych zastanych (pierwotnych i wtórnych), uwzględniających perspektywę globalną, europejską oraz specyfikę polską. Poniższa tabela podsumowuje źródła danych dla poszczególnych zagadnień badawczych będących przedmiotem tej rozprawy.

Tabela 3.1. Źródła danych w rozprawie

Zagadnienie badawcze	Badania własne		Analiza danych zastanych (desk research)
	Ilościowe	Jakościowe	
Uwarunkowania pracowniczych innowacji społecznych	X (poziom meso)	X (poziom makro, meso, mikro)	X (poziom makro, meso, mikro)
Przebieg procesów innowacji (społecznych) w organizacjach i rola pracowników w procesach zmian	X (wpływ pandemii na intensywność prac nad nowymi rozwiązaniami i angażowanie pracowników w procesy zmian)	X (rekonstrukcja przebiegu procesów innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii)	X
Odporność organizacyjna w kontekście korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników	X	x*	X
Prognozy eksperckie dotyczące zmian w korzystaniu z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce	-	X	-

*zagadnienie odporności organizacyjnej nie było planowanym celem badania jakościowego, jednak obszerny materiał badawczy zebrany w wywiadach eksperckich przyczynił się do pogłębienia interpretacji wyników sondażu.

Źródło: opracowanie własne.

Dane zastane

Analizę danych zastanych prowadziłam przez cały okres pracy nad rozprawą, począwszy od eksploracji badanej tematyki i zdefiniowania zagadnień badawczych, po przygotowanie koncepcji i narzędzi do realizacji badania własnego w ujęciu mieszanym oraz interpretację jego wyników. Systematyczny przegląd publikacji naukowych i opracowań sporządzonych przez globalne firmy doradcze, a także monitoring mediów - uznanych za najbardziej istotne dla rozumienia procesów i uwarunkowań innowacji społecznych w organizacjach - był kluczowy w kontekście pandemii, która zmieniła uwarunkowania pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce i na świecie i wpłynęła na intensywność tych procesów.

Głównymi źródłami danych zastanych wykorzystanymi na potrzeby niniejszej rozprawy są:

- Dane surowe i raporty z badań dotyczące innowacji (społecznych) w miejscu pracy i czynników warunkujących ich powstanie w perspektywie globalnej i europejskiej, uwzględniające efekt pandemii. Obejmują one zarówno statystykę publiczną, jak i publikacje instytucji naukowych / ośrodków badawczych oraz globalnych firm doradczych (główne źródła: Komisja Europejska, Eurostat, Eurofound, Cedefop, OECD, Bank Światowy, Economist Intelligence Unit, EUWIN, McKinsey&Company, Deloitte, EY, PriceWaterhouseCoopers);
- Publikacje publicznych lub prywatnych ośrodków badawczych odnoszące się w całości lub częściowo do uwarunkowań i / lub przebiegu procesów innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce w czasach pandemii, w tym przede wszystkim: a) raporty PARP dotyczące monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (opublikowane w 2020 r. i 2022 r.); b) raporty z badań pracodawców w ramach projektu BKL (2021/2022); c) opublikowane materiały na temat wstępnych wyników projektu *COV-WORK: Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategie radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego*; d) raporty z badań zespołu prof. Obłoja w ramach projektu *Polski biznes w sytuacji pandemii (2020-2021)*; e) alerty zespołów ekspertów skupionych wokół prof. Hausnera opublikowane w raporcie: *Raport Biznes. Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzanie firmami i ludźmi (2020)*;
- Wyniki badań nad innowacjami społecznymi w miejscu pracy w Polsce: *Innowacje w miejscu pracy. Pomędzy efektywnością a jakością życia zawodowego*, pod redakcją naukową Marty Strumińskiej – Kurty oraz Bolesława Roka (Poltext 2016);
- Publikacje w głównych dziennikach opiniotwórczych w Polsce (*Rzeczpospolita, Gazeta Wyborcza*) oraz czasopismach społeczno-ekonomicznych o zasięgu globalnym (w tym przede wszystkim - *The Economist*), uznanych za kluczowe w rozpoznaniu trendów dotyczących uwarunkowań i przebiegu innowacji (społecznych) w organizacjach w kontekście pandemii.

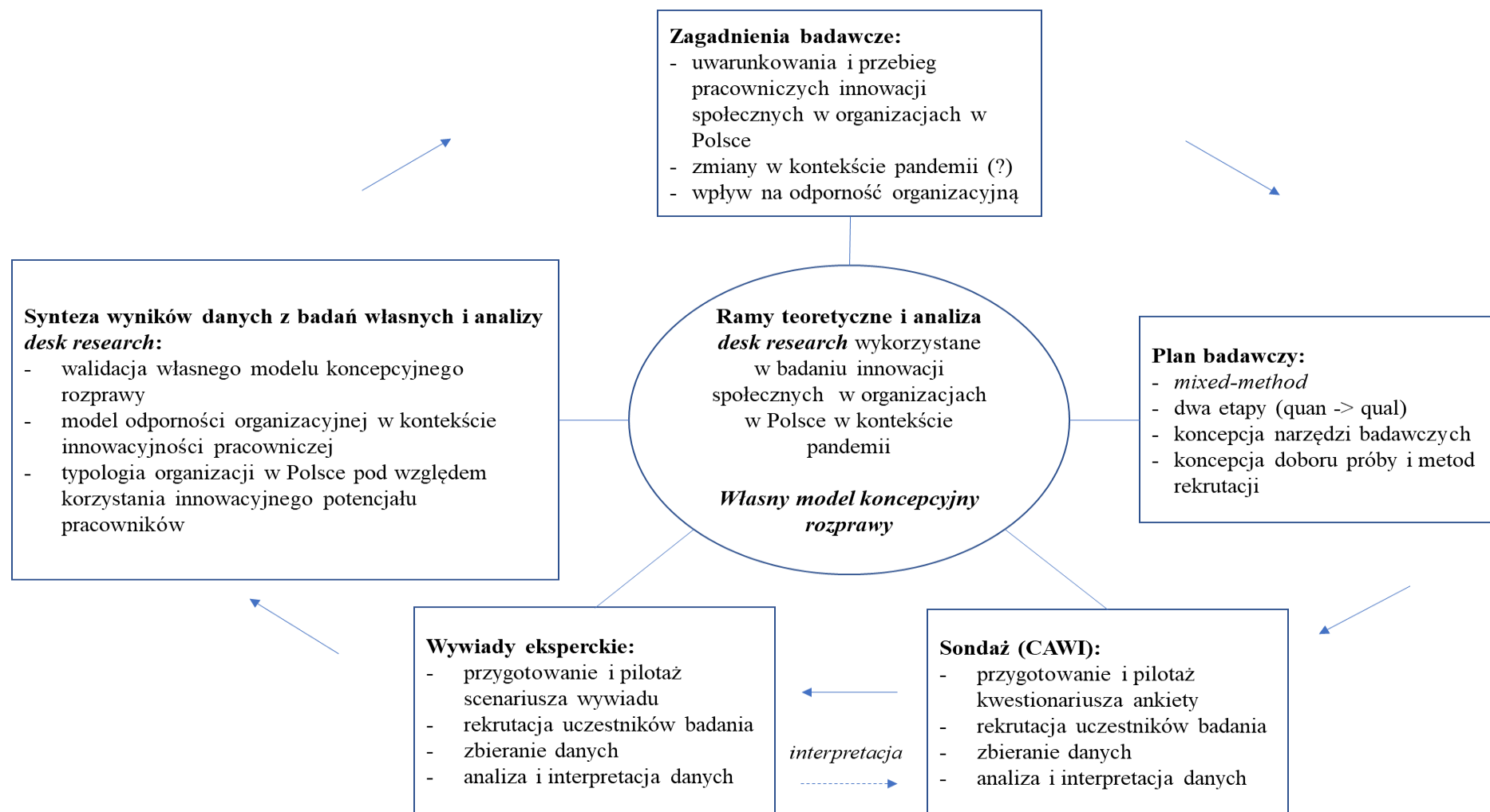
Dane z badania własnego w ujęciu mieszanym

Badanie ilościowe (ankieta CAWI, n=364) zrealizowane na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna w okresie VI - XI 2020 r miało na celu: a) eksplorację wpływu pandemii na uwarunkowania meso pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach Polsce oraz

na intensywność procesów innowacji i poziom angażowania pracowników w zmiany w firmach; b) diagnozę zdolności organizacji w Polsce do „radzenia sobie” z wyzwaniami pandemii oraz ocenę roli innowacji pracowniczych w procesach minimalizowania jej negatywnych skutków.

Badanie jakościowe (wywiady eksperckie z elementem prognostycznym, n=10) zostało przeprowadzone w okresie III.-XI.2021 r. Miało ono na celu: a) eksplorację uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce na poziomie makro, meso i mikro w kontekście pandemii; b) rekonstrukcję przebiegu procesów innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii, ze szczególnym uwzględnieniem roli pracowników w tych procesach; c) poznanie przewidywań ekspertów na temat poziomu korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce oraz identyfikacji ewentualnych różnic w podejściu do innowacyjności pracowniczej pomiędzy organizacjami w Polsce, a firmami z innych krajów, do których byli się w stanie odnieść badani eksperci.

Infografika 3.1. Dane z badania własnego i analizy „desk research” na poszczególnych etapach procesu badawczego.



Źródło: opracowanie własne.

Powyższa Infografika 3.1. dotycząca roli różnych źródeł danych w rozprawie doktorskiej i podejścia do ich interpretacji na poszczególnych etapach procesu badawczego wskazuje na rozbudowane zależności pomiędzy materiałami uzyskanymi z komponentu ilościowego i jakościowego badań własnych oraz na podstawie analizy *desk research*. Bazując na zaprezentowanym w Rozdziale 1 własnym modelu koncepcyjnym pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce i przy uwzględnieniu wyników analizy danych zastanych, opracowałam koncepcję i narzędzia do realizacji badania własnego. Z drugiej strony jego wyniki zostały zinterpretowane przy wykorzystaniu ram teoretycznych przywołanych powyżej oraz publikacji naukowych i biznesowych odnoszących się do wpływu pandemii na uwarunkowania i przebieg innowacji społecznych w miejscu pracy. Większość tych publikacji była dostępna dopiero na etapie analizy i interpretacji wyników badania własnego.

Istnieją też dwukierunkowe zależności pomiędzy danymi ilościowymi i jakościowymi badania własnego. Wyniki sondażu umożliwiły mi eksplorację zmian środowiska pracy w organizacjach w Polsce w efekcie pandemii, w tym przede wszystkim ocenę jej wpływu na poziom otwarcia na inicjatywy pracowników i zakres korzystania z ich pomysłów przy wprowadzaniu nowych rozwiązań w badanych organizacjach. Pozwoliły więc na eksplorację trendów, które na kolejnym etapie procesu badawczego dogłębnie zbadałam na podstawie materiałów zebranych w wywiadach eksperckich. Z drugiej strony, dane uzyskane w badaniu jakościowym posłużyły mi do interpretacji wyników badania ilościowego w obszarach wspólnych dla obu komponentów, tj. dotyczących uwarunkowań meso innowacyjności pracowniczej w organizacjach w Polsce oraz wpływu pandemii na innowacyjność firm, w tym wynikającą z inicjatyw oddolnych.

Synteza wniosków uzyskanych w badaniu własnym w ujęciu mieszanym oraz na podstawie przeglądu literatury umożliwiła mi realizację celu rozprawy polegającego na jest charakterystyce, wyjaśnieniu uwarunkowań i mechanizmów przebiegu procesów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, z uwzględnieniem efektów pandemii Covid-19 oraz eksploracji roli innowacyjności pracowniczej w budowaniu odporności firm w czasach kryzysu. W szczególności dane ilościowe posłużyły mi do budowy modelu odporności organizacyjnej w zależności od zakresu otwarcia na i korzystania z twórczego potencjału pracowników. Natomiast materiały pozyskane z wywiadów z ekspertami umożliwiły mi zaproponowanie typologii organizacji w Polsce pod względem korzystania z twórczego potencjału pracowników. Ponadto synteza jakościowego i ilościowego komponentu badania własnego oraz danych uzyskanych na podstawie przeglądu literatury stanowiła bazę do

walidacji własnego modelu koncepcyjnego rozprawy, opisanego w Rozdziale 1, i umożliwiła uzupełnienie go o dodatkowe elementy.

Dzięki przyjęciu opisanego powyżej podejścia do korzystania z danych źródłowych byłam w stanie sprawdzić poprawności wniosków sformułowanych na podstawie materiałów ilościowych i jakościowych badania własnego, porównując je ze sobą nawzajem i z wynikami *desk research* (triangulacja źródeł danych).

3.3. Podejście *mixed-method* w rozprawie doktorskiej

Poniżej przedstawiałam ogólną definicję i charakterystykę projektu badawczego w ujęciu mieszanym (*mixed-method*) z uzasadnieniem jego zastosowania na potrzeby rozprawy doktorskiej. Podejście mieszane, określane też mianem trzeciego ruchu metodologicznego w naukach społecznych, zakłada użycie przynajmniej jednej metody ilościowej i jednej metody jakościowej w celu pozyskania, analizy i wyjaśnienia badanych zjawisk w projekcie badawczym (cf. za Fielding&Fielding 1986, Green i in. 1989 w Creswell 1999: 457). Łączenie kilku różnych metod w jednym projekcie badawczym zostało upowszechnione przez Campbella i Fiske (1959), którzy zastosowali je w badaniu trafności identyfikacji cech psychicznych. U podstaw prowadzenia badań w ujęciu mieszanym leży założenie, że wszystkie metody badawcze – zarówno ilościowe, jak i jakościowe posiadają swoje ograniczenia, które można częściowo lub w całości zniwelować dzięki łączeniu kilku metod w jednym projekcie badawczym (cf. za Creswell, 2013: 39). Podstawową korzyścią z przyjęcia strategii mieszanej jest więc możliwość określenia zbieżności pomiędzy danymi uzyskanymi z badań ilościowych i jakościowych (triangulacja danych źródłowych za Jick 1979), co wpływa na większą pewność, co do poprawności własnych wyników i precyzję wniosków wyciąganych na ich podstawie, a także na większe bogactwo materiału badawczego i możliwość uzyskania szerszej perspektywy (cf. za Creswell, 1999, 2013). Kolejną zaletą zastosowania podejścia w ujęciu mieszanym jest możliwość wykorzystania wyników badania ilościowego do realizacji komponentu jakościowego lub *vice versa*. Przykładowo wyniki uzyskane w badaniu ilościowym mogą być wykorzystywane do doboru próby, wyznaczenia nowych obszarów eksploracji, nowych pytań badawczych lub nowych interpretacji w badaniu jakościowym (cf. za Tashakkori, Teddlie, 1998 w Creswell, 2013:39-40 oraz za Rossman i Wilson 1991 w Creswell 1999: 458). Podejście *mixed-method* ma największe uzasadnienie w sytuacjach, gdy: a) problem badawczy cechuje się dużą złożonością, b) ograniczenie się wyłącznie do metod ilościowych lub jakościowych nie zapewni wystarczającego wyjaśnienia badanej tematyki, c) potrzebne jest porównanie perspektyw wynikających z komponentu ilościowego i jakościowego, d) problem badawczy

odnosi się do niezbadanych / słabo zbadanych obszarów, gdzie nie ma konsensusu naukowego i korzystne jest uzyskanie obszernego materiału badawczego w celu przygotowania odpowiedniej argumentacji (Pustułka, 2018). W odniesieniu do własnego projektu badawczego wystąpiły wszystkie wymienione powyżej przesłanki, przy czym najistotniejsze były kwestie wymienione w punktach a), b) i d).

Kluczowe decyzje przy projektowaniu badań w ujęciu mieszanym odnoszą się do następujących kwestii: a) hierarchii ważności poszczególnych metod (priorytet dla metod ilościowych, jakościowych lub ich równowaga); b) sekwencyjności lub równoczesności badania ilościowego i jakościowego; c) momentu mieszania danych (na etapie ich gromadzenia, analizy lub interpretacji lub we wszystkich trzech fazach); d) sposobu mieszania danych (pełne scalenie danych, pełne zachowanie ich odrębności lub rozwiązania pośrednie); e) wyboru perspektywy teoretycznej lub transformatywnej, nakierunkowanej na zmianę społeczną (Creswell, 2013: 222-224).

Istnieje wiele sposobów realizacji badania w ujęciu mieszanym. Poniżej sześć podstawowych strategii łączenia / mieszania podejść i danych w naukach społecznych zdefiniowanych przez Jeniffer Mason (2006).

Strategia retoryczna jest typowa dla badaczy o określonej preferencji badawczej (jakościowej lub ilościowej), którzy jednocześnie dążą do ograniczenia poczucia niekompletności/potencjalnego skrzywienia swoich dociekań. W tym przypadku badacz próbuje wzbogacić (nadbudować / poprawić) swoją analizę, ale wprowadzenie dodatkowego elementu nie jest niezbędne dla jakości badania. Ramą do interpretacji całości badań jest logika podejścia ilościowego lub jakościowego, natomiast *mixed-method* jest w tej strategii suplementem. Następuje tendencja do separacji komponentu ilościowego i jakościowego.

Strategia równoległa odnosi się do projektu badawczego, w którym każdy składnik (podprojekt) ma swoją własną logikę, analizę danych oraz interpretację, występującą niezależnie (równoległe) od drugiego elementu. Jest typowa dla dużych projektów, w których realizacja poszczególnych elementów jest uzależniona od preferencji i umiejętności poszczególnych zespołów. Integracja elementów ilościowych i jakościowych nie jest wymagana.

Strategia integracyjna, stanowiąca esencję podejścia *mixed-method*, łączy podejścia i metody, aby uzyskać lepszy obraz rzeczywistości społecznej (tj. bardziej dokładną i kompletną charakterystykę badanych zjawisk). Logika poszczególnych elementów badania (które łączą się w całość) i relacji między nimi jest już określona na etapie planowania. Każda z

zastosowanych metod ma dać obraz pewnego wycinka badanego zjawiska i łączyć się z pozostałymi metodami.

Strategia potwierdzająca jest formą triangulacji i ma na celu zbadanie pewnego zjawiska z kilku poziomów / perspektyw po to, by doprecyzować, poprawić lub przetestować dokładność pomiaru / obserwacji. Jej zastosowanie ma ograniczone korzyści, ponieważ wyniki zebrane różnymi metodami rzadko daje się łatwo porównać.

Strategia wielowymiarowa (meta mixed-method) ma zastosowanie w badaniach obszarów słabo rozpoznanych, występujących na przecięciu różnych dziedzin, które dotyczą pojęć i zjawisk różnie definiowanych / teoryzowanych, nakładających się perspektyw. Jej celem jest nie tyle integracja danych, co „dialog” pomiędzy poszczególnymi perspektywami analizowanego zjawiska. Nowe ujęcia wynikają z kolektywnego podejścia do procesu badawczego (wielowymiarowość). Strategia ta opiera się na założeniu, że kombinacja różnych podejść / metod badawczych, charakteryzujących się specyficznym zestawem mocnych i słabych stron, które należy odpowiednio eksplorować, co pozwala na lepsze poznanie bogactwa rzeczywistości społecznej.

Strategia ad-hoc wynika z nieplanowanego wprowadzenia podejścia w ujęciu mieszanym na skutek nieoczekiwanych zmian w procesie badawczym lub pojawienia się możliwości skorzystania z nowych danych.

W każdej z przedstawionych powyżej strategii inna jest logika korzystania z podejścia *mixed-method*: w strategii retorycznej dominujące podejście do problemu badawczego określa kształt wyjaśnienia suplementarnego; w strategii równoległej mamy do czynienia z niezależnymi od siebie (równoległymi) wyjaśnieniami; strategia integrująca jest nastawiona na wspólne wyjaśnienie zjawisk badanych w ramach różnych metod; w strategii potwierdzającej istnieje kilka wyjaśnień suplementarnych; w strategii wielowymiarowej wyjaśnienie jest dialogiczne i dynamiczne (niekoniecznie wspólne); w strategii ad hoc trudno jest uzasadnić logikę łączenia metod ilościowych i jakościowych w projekcie badawczym.

Realizacja badania własnego w ujęciu mieszanym była konsekwencją przyjętego światopoglądu pragmatycznego i konieczności dostosowania metod i narzędzi badawczych do zwiększonej na skutek pandemii dynamiki i nieprzewidywalności rzeczywistości społecznej. Wynikała ona także z problematyki badawczej, odnoszącej się do uwarunkowań (z poziomu makro, meso i mikro) i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce. Są to z jednej strony zjawiska kształtowane wspólnymi dla badanych organizacji czynnikami wynikającymi z modelu rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów Europy

Środkowo-Wschodniej i określonego momentu historycznego (czasy (post) pandemiczne), a także podobnych schematów w podejściu do innowacyjności pracowniczej dla określonych typów organizacji (instytucje publiczne, międzynarodowe korporacje, małe i średnie przedsiębiorstwa z kapitałem polskim). Z drugiej strony każda organizacja posiada charakterystyczny dla siebie zestaw norm, wartości i wspólnych przekonań, które kształtują relacje w miejscu pracy i model korzystania z twórczego potencjału zatrudnionych osób. Jednocześnie pracownicze innowacje społeczne są procesami dostosowanymi do specyfiki danej firmy i - podobnie jak inne rodzaje innowacji - cechującymi się nieprzewidywalnością, co ogranicza badanie ich wyłącznie przy użyciu technik ilościowych. Dodatkowo angażowanie się poszczególnych pracowników w procesy innowacji zależy od przekonań i predyspozycji każdego z nich, w tym umiejętności uruchomienia podmiotowego sprawstwa przede wszystkim w jego twórczym wymiarze. Za wyborem podejścia *mixed-method* przemawia więc konieczność pogodzenia perspektywy zbiorowej z indywidualną, obiektywnych uwarunkowań oraz subiektywnego ich rozumienia oraz dwóch perspektyw czasowych: a) retrospektywnej: odnoszącej do porównania uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w czasach pandemii do sytuacji przed jej rozpoczęciem i b) prospektywnej: zawierającej prognozy na przyszłość.

Projekt badawczy zrealizowałam w podejściu sekwencyjnym (komponent ilościowy poprzedzał jakościowy i stanowił dominujący składnik procesu badawczego) oraz przy wykorzystaniu strategii integracyjnej. Łączenie metody ilościowej z jakościową następowało na poziomie poszczególnych pytań badawczych, w ramach których część zagadnień zbadałam przy użyciu technik jakościowych a część przy użyciu technik ilościowych z obszarem wspólnym dotyczącym uwarunkowań meso pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce oraz wpływu pandemii na korzystanie z twórczego potencjału pracowników. Przykładowo na podstawie ankiety CAWI dokonałam eksploracji wpływu pandemii na zmiany poziomu innowacyjności firm w różnych obszarach ich działania, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznych w miejscu pracy i angażowania pracowników w procesy zmian, zaś komponent jakościowy (na podstawie materiałów uzyskanych w wywiadach eksperckich) posłużył mi do pogłębionej analizy mechanizmu przebiegu tych procesów, roli pracowników na poszczególnych ich etapach oraz uwarunkowań wynikających z kontekstu pandemii. Wyjątkiem było pytanie badawcze dotyczące przewidywań ekspertów na temat korzystania przez organizacje w Polsce z innowacyjnego potencjału pracowników, które w całości zrealizowałam w podejściu jakościowym.

Mieszanie danych uzyskanych w ramach komponentu ilościowego i jakościowego nastąpiło na etapie ich interpretacji oraz na etapie doboru próby do badania jakościowego. Wnioski z analiz statystycznych uzupełniłam o przykłady praktyk odnoszących się do uwarunkowań i przebiegu procesów innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce oraz o przykłady różnych podejść do innowacyjności pracowniczej w czasach pandemii, na których temat informacje pozyskałam z wywiadów eksperckich. Ponadto spośród respondentów sondażu, którzy zgłosili chęć uczestnictwa w drugim etapie badania własnego, zrekrutowałam większość uczestników badania jakościowego.

Oprócz walidacji i pogłębienia możliwości interpretacji wyników sondażu, rolą badania jakościowego było poszerzenie analizy uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce o perspektywę makro i mikro³², poznanie przebiegu procesów innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w czasach pandemii oraz prognoz eksperckich dotyczących korzystania przez firmy w Polsce z twórczego potencjału pracowników.

3.4. Metody badawcze dla innowacji społecznych w miejscu pracy

Podejścia do badania innowacji społecznych w miejscu pracy charakteryzują się dużą różnorodnością strategii i metod badawczych, co wynika z faktu, że są one stosunkowo nową koncepcją naukową o interdyscyplinarnym charakterze. Wybór strategii i metod badawczych jest uwarunkowany tematyką poszczególnych badań, rodzajem dyscyplin naukowych, w ramach których są prowadzone, jak również preferencjami badaczy (zespołów badawczych). Metody ilościowe są z reguły wykorzystywane do analizy uwarunkowań, motywacji i efektów innowacji społecznych w miejscu pracy oraz zakresu angażowania pracowników w procesy zmian. Natomiast metody jakościowe mają na celu przede wszystkim poznanie uwarunkowań i przebiegu procesów innowacji społecznych w organizacjach oraz praktyk wprowadzonych w ich efekcie.

Do popularnych narzędzi w badaniach jakościowych lub w ujęciu mieszanym, wykorzystywanych w celu poznanie uwarunkowań, przebiegu i efektów innowacji społecznych w miejscu pracy, należą studia przypadków. Przykładem, często cytowanym w literaturze przedmiotu, są - zrealizowane w ramach projektu *Workplace innovation in European companies* (Eurofound 2015a) - studia przypadków obejmujące 51 firm z 10 państw członkowskich UE. Obejmowały one podmioty z Europy Zachodniej, Południowej i Środkowo – Wschodniej, wyselekcjonowane pod względem dojrzałości w badanym obszarze. W każdej z wybranych

³² Sondaż odnosił się wyłącznie do poziomu meso.

firm przeprowadzono wywiady indywidualne i grupowe z menedżerami, pracownikami i ich przedstawicielami zaangażowanymi w procesy innowacji społecznych w miejscu pracy, w oparciu o kwestionariusze obejmujące dane ilościowe i jakościowe. W wyselekcjonowanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano szczegółowe praktyki w zakresie innowacyjności, a następnie w drodze jakościowej analizy porównawczej, zbadano panujące w tych firmach warunki, które mogły wyjaśnić stosowanie praktyk innowacyjnych. Zaletą stosowania jakościowej analizy porównawczej była możliwość znalezienia podobieństw pomiędzy analizowanymi przypadkami przy zachowaniu unikalności każdego z nich. Informacje jakościowe z wywiadów wykorzystano na potrzeby bardziej kompleksowego opisu czynników kontekstowych, czynników stymulujących i motywacji, sposobów opracowywania i wdrażania innowacji w miejscu pracy, opisanych w krótkich raportach w formie studium przypadku. Dane ilościowe posłużyły natomiast do analizy statystycznej oraz jakościowej analizy porównawczej, które miały na celu identyfikację czynników niezbędnych do zaistnienia innowacji społecznych w miejscu pracy. (Eurofound 2015b).

Studia przypadku przeprowadzone w oparciu o analizę dokumentacji firmowej i wywiady z menedżerami i pracownikami zaangażowanymi w procesy innowacji były wykorzystane także w celu eksploracji fenomenu innowacji pracowniczych w miejscu pracy na potrzeby rozprawy doktorskiej (cf. za Teglberg, 2010 w Høyrup, 2012:36-37). Selekcja 20 firm europejskich do powyższego badania obejmowała heterogeniczną (pod względem skali i sektora działalności oraz modeli organizacji pracy) grupę podmiotów zaawansowanych pod względem korzystania z twórczego potencjału pracowników. Celem badania było wyodrębnienie różnych przejawów innowacyjności pracowniczej i form jej aktywizowania oraz przedstawienie dobrych praktyk w tym zakresie i korzyści z ich wprowadzenia.

Studia przypadków - w projektach w ujęciu mieszanym lub wyłącznie jakościowym – są także wykorzystywane w badaniach nad innowacyjnością pracowniczą w organizacjach w Polsce. Przykładem tego jest projekt badawczy: *Innowacje społeczne w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce*, zrealizowany w ujęciu mieszanym przez Martę Strumińską – Kutrę, Małgorzatę Ćwil i Bolesława Roka (Strumińska-Kurtra, Rok (red., 2016). Część jakościowa badania miała na celu znalezienie odpowiedzi na pytania: „Na czym polega rola pracowników w procesie projektowania, wdrażania innowacji? oraz „Jakie znaczenie dla tego procesu mają formalne i nieformalne struktury organizacyjne?” Bazowała ona na zogniskowanych wywiadach grupowych, częściowo ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadach pogłębionych, obserwacji uczestniczącej, a także mini studiach przypadków

obejmujących wywiad i obserwację. Scenariusze wywiadów odnosiły się do zagadnień dotyczących rozumienia innowacji, ich przebiegu oraz roli pracowników, a także ich efektów w firmach zróżnicowanych pod względem wielkości, przedmiotu działalności i lokalizacji. Natomiast mini studia przypadków pogłębiły możliwość analizy przebiegu procesów innowacji poprzez odniesienie ich do danego kontekstu organizacyjnego. Ponadto w celu pogłębienia wniosków na temat sprzężeń zwrotnych pomiędzy uwarunkowaniami organizacyjnymi a innowacyjnością pracowników, przeprowadzono analizę przypadku dużej organizacji działającej w sektorze usług finansowych. Uzupełnieniem dla badania jakościowego (stanowiącego dominujący składnik projektu badawczego) było badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety (CATI), które miało na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie: „Jak jest relacja między innowacjami a jakością życia pracowników?” (cf. za Strumińska-Kutra, Ćwil, Rok 2016 w Strumińska-Kutra, Rok, red. 2016: 235-268). W odróżnieniu do badań europejskich, opisanych powyżej, dobór firm do projektu „Innowacje społeczne w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce” nie był na celowany na podmioty wyróżniające dużą dojrzałością w analizowanym zakresie, ponieważ miał na celu diagnozę zakresu i metod korzystania z twórczego potencjału pracowników przez różnego typu organizacje w Polsce oraz barier blokujących innowacyjność pracowniczą.

Przykładem zastosowania studium przypadku do badania innowacji społecznych w miejscu pracy w ujęciu jakościowym jest projekt Kai Prystupy dotyczący wartości charakteryzujących kulturę organizacyjną wspierającej innowacje społeczne w miejscu pracy na przykładzie innowacyjnej polskiej firmy z branży IT (Prystupa 2016 w Strumińska-Kutra, Rok, red. 2016: 269-287). Powyższy projekt badawczy został zrealizowany przy wykorzystaniu następujących technik: wywiadów pogłębionych swobodnie ukierunkowanych z pracownikami na różnych szczeblach organizacji oraz analizy treści dokumentów nieformalnych: bloga firmy oraz materiałów prasowych, w tym wywiadów z pracownikami i założycielami firmy.

Wiele badań, w ujęciu jakościowym, ilościowym lub mieszanym, istotnych dla poznania uwarunkowań innowacji społecznych w miejscu pracy, odnosi się do szerszego kontekstu barier i szans dla procesów innowacji w organizacjach oraz charakterystyk środowiska pracy wspierającego twórczy potencjał pracowników. Do kluczowych badań jakościowych, identyfikujących uwarunkowania meso istotne dla kreatywności pracowników, należą wywiady przeprowadzone przez Amabile i Gryskiewicz (1987) wśród pracowników działów kreatywnych amerykańskich korporacji. Uczestnicy tego badania mieli za zadanie podać jak najwięcej szczegółów opisujących zdarzenie w miejscu pracy, wiążące się w ich ocenie z

wysokim poziomem kreatywności, a następnie – z niskim poziomem kreatywności. Zastosowanie tej metody, zamiast bezpośrednich pytań o czynniki środowiska pracy wspierające lub blokujące kreatywność, miało na celu ograniczenie wpływu subiektywnego rozumienia tego zjawiska. Wyniki powyższych badań umożliwiły wyodrębnienie głównych czynników środowiska pracy wspierających i blokujących kreatywność (Amabile 1988).

Charakterystyki środowiska pracy wpływające na innowacyjność pracowników są także badane metodami ilościowymi. Do często przywołanych w literaturze nt. innowacji społecznych w miejscu pracy należą cyklicznie realizowane przez europejskie agencje Eurofound i Cedefop badania sondażowe w ramach Europejskiego Badania Przedsiębiorstw (ang. *European Company Survey, ECS*). Ich tematyka obejmuje m.in. organizację pracy, innowacyjność miejsc pracy, partycypację pracowników, korzystanie z i rozwijanie ich umiejętności oraz dialog społeczny w europejskich firmach. Wyniki tego badania przeprowadzonego w 2019 r. umożliwiły identyfikację praktyk i strategii organizacyjnych wspierających zaangażowania pracowników, ich chęć do dzielenia się wiedzą oraz innowacyjność. Objęło ono ponad 20 tys. europejskich firm i było pierwszym na tak dużą skalę zrealizowanym badaniem w oparciu o podejście typu „push-to-web”³³, które ma celu zmniejszenie obciążenia dla respondentów i poprawę jakości udzielanych odpowiedzi (Eurofound i Cedefop 2020).

Istotnym badaniem w ujęciu mieszanym mającym na celu diagnozę uwarunkowań i przebiegu innowacji w organizacjach w Polsce (w tym głównie technologicznych i biznesowych) jest realizowany cyklicznie na zlecenie PARP Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Narzędziem wykorzystywanym do realizacji ilościowego komponentu IV edycji tego badania, zrealizowanej w 2022 r., był ogólnopolski sondaż CATI na reprezentatywnej grupie przedsiębiorców, z wyłączeniem samozatrudnionych (n=1787). W ramach badania jakościowego przeprowadzono 20 wywiadów pogłębionych z celowo wybranymi przedsiębiorcami, reprezentującymi podmioty o różnej wielkości i o zróżnicowanym zakresie działalności (każda firma z innego działu PKD). Dobór próby był celowy, tak by uwzględnić reprezentantów firm charakteryzujących różnym poziomem innowacyjności (od podmiotów z dużym doświadczeniem w tym zakresie po firmy, które nie prowadzą działalności innowacyjnej), przy czym dominujący udział miały osoby z przedsiębiorstw nakierunkowanych na innowacje. Uzupełnieniem metod jakościowych były

³³ Podjęto kontakt telefoniczny w celu ustalenia reprezentanta kadry kierowniczej i w miarę możliwości także pracowników, którym następnie wysłano do wypełnienia ankietę „on-line” (oddzielny kwestionariusz dla kadry kierowniczej i pracowników).

dwa zogniskowane wywiady grupowe, z udziałem ekspertów w obszarze innowacyjności oraz przedsiębiorstw. Dodatkowo przeprowadzony został panel ekspercki, w trakcie którego poddano dyskusji wyniki badania oraz wynikające z nich wnioski i rekomendacje. Dominującym składnikiem badania: *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, jest komponent ilościowy, zaś komponent jakościowy służy przede wszystkim doprecyzowaniu i uszczegółowieniu wyników analizy ilościowej, w tym identyfikacji motywów, determinantów i barier dla innowacyjności firm w Polsce oraz opisu przebiegu procesu innowacyjnego, a także - w odniesieniu do IV edycji badania zrealizowanej w 2022 r. - eksploracji wpływu pandemii na działalność innowacyjną firm. Chociaż powyższe badanie odnosi się wyłącznie pośrednio do innowacji społecznych w miejscu pracy, jest ono wartościowe w kontekście badanej tematyki ze względu na rozbudowany moduł dotyczący uwarunkowań innowacyjności w polskich firmach (określających także ramy dla innowacji społecznych w organizacjach), a także rzuca światło na temat roli pracowników w procesach innowacji w organizacjach w Polsce.

Analizując metody badawcze dla innowacji społecznych w miejscu pracy można zaobserwować dużą różnorodność stosowanych strategii i metod badawczych, przy czym częste jest realizowanie projektów w ujęciu mieszanym, które jest dobrze dopasowane do specyfiki badanego zjawiska.

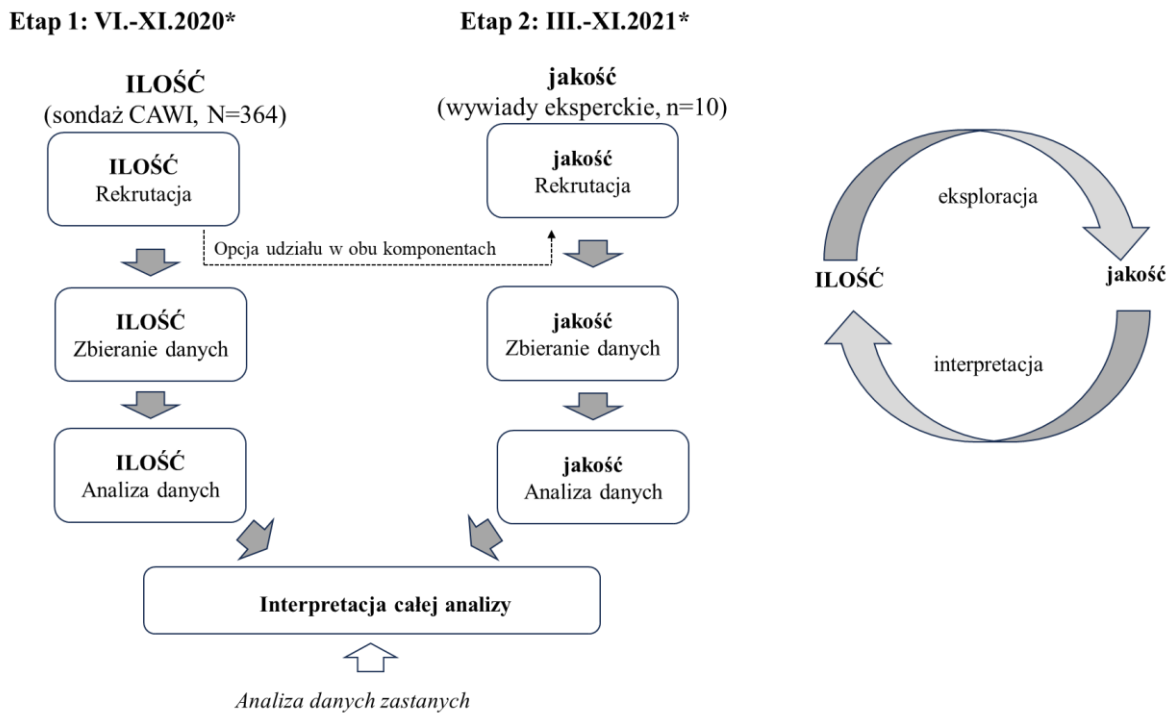
3.5. Postępowanie badawcze i projekt badania własnego

W poniższym podrozdziale przedstawiono schemat badania własnego z uwzględnieniem kwestii etycznych, dobór próby do części ilościowej i jakościowej, sposób realizacji badania i analizy danych, a także ograniczenia badania własnego.

3.5.1. Schemat badania oraz kwestie etyczne

Badanie własne w ujęciu mieszanym zrealizowałam w oparciu o model sekwencyjny przedstawiony poniżej.

Infografika 3.2. Schemat realizacji badania własnego.



* terminy realizacji badania ilościowego i jakościowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie Creswell (2013)

Koncepcja realizacji badania własnego, w tym w szczególności wybór narzędzi i zagadnień im przypisanych, jak również koncepcja doboru próby do komponentu ilościowego i jakościowego, powstała w II kw. 2020 r. Była ona nowa w stosunku do pierwotnych założeń, jednak za radą Promotorki uwzględniała kontekst pandemii. Badanie przebiegało sekwencyjnie tak, że przygotowanie kwestionariusza ankiety CAWI, rekrutacja uczestników sondażu i zebranie danych ilościowych poprzedzały opracowanie scenariusza wywiadu eksperckiego, pozyskanie chętnych do udziału w badaniu jakościowym i jego realizację.

Wstępne wyniki sondażu nie wpłynęły na modyfikację zagadnień badanych w wywiadach eksperckich (zdefiniowanych już przed przystąpieniem do badania własnego), niemniej jednak umożliwiły eksplorację wpływu pandemii na uwarunkowania meso innowacyjności pracowniczej, a tym samym przyczyniły się do bardziej efektywnego przeprowadzenia badania jakościowego.

Materiały uzyskane w wywiadach eksperckich umożliwiły mi walidację wyników sondażu i wpłynęły na możliwość ich pełniejszej interpretacji w obszarach wspólnych dla badania ilościowego i jakościowego, a także poszerzyły możliwości analizy uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce o perspektywę makro i mikro. Pozwoliły mi także na rekonstrukcję procesów innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce w czasach pandemii oraz poznanie opinii ekspertów na temat przewidywanych przez nich zmian w korzystaniu przez firmy w Polsce z twórczego potencjału pracowników.

Realizacja badania własnego w ujęciu mieszanym nie wiązała się z koniecznością zmierzenia się z istotnymi dylematami etycznymi. Uczestnikom badania ilościowego i jakościowego zapewniłam pełną anonimowość i poufność danych, jak również brak możliwości zidentyfikowania firm, w których pracują. Wyjątkiem było ujawnienie tożsamości i miejsca zatrudnienia jednego z ekspertów: Johna Guziaka, lidera zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej Deloitte, co było zgodne z jego preferencjami. Uczestnicy sondażu pozostawali także anonimowi dla mnie ze względu na wypełnianie ankiety na portalu www.surveymonkey.com (brak bezpośredniego kontaktu z respondentami). Odstępstwem od tej reguły byli (nieliczni) respondenci zgłaszający chęć udziału także w badaniu jakościowym, którzy pozostawiali adresy swojej poczty internetowej w formularzu ankiety. Przed przystąpieniem do badania, uczestnicy jego ilościowego i jakościowego komponentu byli informowani o możliwości zadawania pytań i odstąpienia od udziału w badaniu na każdym jego etapie, a także proszeni o wyrażenie zgody na udział w badaniu i – w przypadku wywiadu eksperckiego – także na jego nagrywanie.

Eksperci udzielający wywiadów nie sygnalizowali trudnych doświadczeń odnoszących się do relacji w obecnym miejscu pracy. Niemniej jednak jedna z uczestniczek badania jakościowego wspomniała o dyskryminacji ze względu na płeć, której doświadczyła w poprzednim miejscu zatrudnienia. Przedstawiła też bardzo negatywny obraz jednej z organizacji w Polsce, zajmujących się wspieraniem ze środków unijnych innowacyjnych firm na wczesnym etapie rozwoju, odwołując się do własnych doświadczeń we współpracy z tą instytucją. Na potrzeby niniejszej rozprawy nie podawano nazwy tej instytucji, ani ujawniano szczegółowych danych umożliwiających jej identyfikację.

3.5.2. Techniki *mixed-method* do badania własnego

Poniżej przedstawiono opis technik badawczych zastosowanych w badaniu własnym w ujęciu mieszanym, z uzasadnieniem wyboru każdej z nich.

Sondaż (CAWI)

Badanie własne nt. uwarunkowań i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce rozpoczęłam od komponentu ilościowego w oparciu o sondaż CAWI³⁴. Za wyborem tym przemawiały następujące argumenty. Po pierwsze, wczesny etap pandemii, w czasie którego realizowałam badanie ilościowe (tj. okres VI-XI.2020 r), charakteryzował się dużą niepewnością i dynamiką zmian. Zakres i skala zmian środowiska pracy w firmach w Polsce oraz intensywność procesów innowacji w nich prowadzonych była wtedy słabo rozpoznana i opisana (w momencie rozpoczęcia badania nie było żadnych publikacji naukowych w badanym zakresie). Przeprowadzenie sondażu CAWI umożliwiło mi szybką eksplorację powyższych zagadnień. Po drugie, realizacja badania w formie ankiety internetowej (możliwej do wypełnienia w dowolnym miejscu i czasie) wpłynęła pozytywnie na możliwości rekrutacji uczestników badania sondażowego. Nie wynikało to wyłącznie z wymogów zapewnienia dystansu społecznego, lecz również z faktu, że pandemia znacząco zwiększyła obciążenie obowiązkami związanymi z przystosowaniem się do nowych zasad życia społecznego i zawodowego, co powodowało znaczące trudności z pozyskaniem osób gotowych poświęcić swój czas na udział w badaniach naukowych. Możliwość rezygnacji z interakcji na linii ankiet – respondent CAWI pozwoliła również na zdecydowanie większą swobodę w udzielaniu odpowiedzi i wyeliminowanie efektu ankietera.

Kwestionariusz ankiety składał się z: a) wprowadzenia, b) dziewięciu pytań, z których pierwsze miało na celu wyeliminowanie odpowiedzi osób, które pracują w organizacjach zatrudniających mniej niż 3 osoby, zaś pozostałe odnosiły się do kwestii omówionych szczegółowo w tabeli poniżej oraz c) metryczki, zawierającej charakterystyki społeczno-demograficzne respondentów (w tym wiek, płeć, wykształcenie, stanowisko, staż pracy w organizacji) i zmienne dotyczące firm przez niech reprezentowanych (w tym sektor, branża, wielkość i lokalizacja firmy). Pytania miały charakter zamknięty lub półotwarty. Wypełnienie kwestionariusza wiązało się z wyborem adekwatnych w ocenie respondenta odpowiedzi (jednej lub kilku w zależności od pytania). Dodatkowo zaznaczenie odpowiedzi „inne” wymagało uzupełnienia o hasłowy opis. W przypadku każdego pytania ankiety respondent był proszony o

³⁴ Metoda CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) polega na przeprowadzeniu badania ankietowego z respondentem przez kanał internetowy. Narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety jest dostępne online.

odniesienie się do własnych doświadczeń pracy w organizacji, w której na moment badania był zatrudniony.

Podstawową jednostką badawczą były organizacje w Polsce, chociaż część analiz statystycznych przeprowadziłam przy uwzględnieniu miejsca respondenta w hierarchii organizacyjnej (stanowisko menedżerskie lub niemenedżerskie).

Tabela 3.2. *Główne zagadnienia badawcze sondażu oraz skale wykorzystywane do ich mierzenia*

Lp.	Zagadnienie badawcze	Skala
1.	Stopień otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników (przed/w trakcie pandemii) ¹⁾	Porządkowa (Likerta)
2.	Zakres angażowania pracowników w zmiany podejmowane w firmie (przed/w trakcie pandemii) ²⁾	Porządkowa
3.	Subiektywna ocena „radzenia sobie” firmy z kryzysem spowodowanym pandemią w obszarach uznanych za kluczowe ³⁾	Liczbowa
4.	Nasilenie prac nad nowatorskimi rozwiązaniami w różnych obszarach działania organizacji w trakcie pandemii w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem ⁴⁾	Porządkowa
5.	Wdrożenie (lub jego brak) w czasie pandemii zmian w organizacji wynikających z inicjatywy pracowników	Nominalna
6.	Zmiany organizacji i/lub warunków pracy wprowadzone w firmie na skutek pandemii lub ich brak ⁵⁾	Nominalna
7.	Zmiany organizacji i/lub warunków pracy w firmie respondenta, które warto wprowadzić na trwałe ⁶⁾	Nominalna

1) od braku otwarcia do wysokiego poziomu otwarcia

2) od informowania pracowników o ogólnie podjętych decyzjach do zachęcania do zgłaszania własnych pomysłów

3) odpowiedzi w skali od 1 do 5 dla każdego z punktów poniżej, gdzie 1 oznacza, że organizacji nie udało się „w żadnym zakresie”, a 5 oznacza, że organizacji udało się „w najwyższym zakresie”:

- wypracować twórcze rozwiązania dla nowych problemów/wyzwań;
- zapewnić ciągłości działania;
- zapewnić efektywną komunikację w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym;
- podtrzymać relacje wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym;
- podtrzymać motywację do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia;
- utrzymać jakość produktów/usług;
- utrzymać zatrudnienie

4) określenie kierunku i nasilenia zmian oddzielnie dla innowacji w następujących dziedzinach: oferowanych dóbr/usług, metod i technologii produkcji, stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych, marketingu/sprzedaży/dystrybucji, organizacji i/lub warunków pracy, zaangażowania społecznego organizacji, innych istotnych kwestii

5) zwiększenie elastyczności czasu pracy, miejsca pracy, innych stosowanych w firmie procesów i procedur, zmiany uprawnień decyzyjnych pracowników, większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników, wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w firmie i w relacjach z otoczeniem, automatyzacja, wzrost zaangażowania w pomoc dla potrzebujących, inne

6) odpowiedzi do pytania powyżej uzupełnione o kategorię „żadne”

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku opisanych powyżej zmiennych metryczkowych, odnoszących się do charakterystyk organizacji, zastosowałam skale nominalne - z wyjątkiem pytania o wielkość organizacji (skala porządkowa).

Wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane z elementem prognostycznym

Wprowadzenie do badań własnych metody jakościowej w oparciu o wywiady eksperckie było szczególnie istotne w niepewnych i nieprzewidywalnych czasach pandemii. Wyniki badania jakościowego umożliwiły mi szczegółową i dogłębną interpretację wyników sondażu, szczególnie w odniesieniu do dużo słabszego niż oczekiwałam efektu pandemii w kontekście otwarcia zarządzających organizacjami na pomysły i sugestie pracowników oraz angażowania ich w zmiany w organizacjach. Przyczyniły się także do wzbogacenia perspektywy badawczej o zagadnienia, które trudno jest badać technikami ilościowymi, w tym o element prognostyczny. Pełniło ono bardzo ważną funkcję w czasach dynamicznej zmiany życia zawodowego i prywatnego, pozwalając na uniknięcie narzucania badanym siatki pojęciowej badacza, a w konsekwencji – na większą otwartość na „nową” rzeczywistość. Formuła częściowo ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych dawała mi też szansę elastycznego dostosowania się do przebiegu badania i rozwinięcia szczególnie interesujących dla mnie zagadnień.

Scenariusz wywiadu obejmował 12 otwartych pytań pogrupowanych w trzy bloki tematyczne, z których pierwszy odnosił się do uwarunkowań innowacyjności pracowniczey w kontekście pandemii oraz oceny poziomu trwałości zmian wprowadzonych w firmach, drugi – do oceny korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce, zaś trzeci – do rekonstrukcji przebiegu procesów innowacji w organizacjach w Polsce w czasach epidemii, ze szczególnym uwzględnieniem roli pracowników w tych procesach. W każdym przypadku zrekrutowani eksperci odnosili się do własnych doświadczeń z pracy w organizacjach, w których byli na moment badania zatrudnieni lub, w których wcześniej pracowali. Wyjątkiem byli eksperci świadczący usługi doradcze (w tym w zakresie HR) na rzecz innych podmiotów. Dzieli się oni swoimi obserwacjami dotyczącymi pracy na rzecz klientów. Dodatkowo w przypadku pytań dotyczących perspektyw korzystania przez organizacje w Polsce z innowacyjnego potencjału pracowników oraz ewentualnych różnic w podejściu do innowacyjności pracowniczey w Polsce na tle innych krajów, wszyscy uczestnicy badania jakościowego byli pytani o opinie dotyczące ogółu firm w Polsce.

Kwestionariusz ankiety CAWI oraz scenariusz wywiadu eksperckiego znajdują się odpowiednio w Załącznikach 1 i 2.

3.5.3. Dobór próby, uzasadnienie doboru badanych i charakterystyka uczestników badania

Badanie ilościowe – sondaż internetowy

Dobierając próbę do badania sondażowego, kierowałam się tym, by obejmowała ona osoby pracujące w organizacjach ze wszystkich województw w Polsce, zatrudnione w firmach różnej wielkości, z różnych sektorów i branż gospodarki. Respondenci byli także zróżnicowani pod względem wieku i płci, miejsca w hierarchii organizacyjnej oraz stażu pracy w organizacji. W badaniu ilościowym wzięły udział 364 aktywne zawodowo osoby, z czego 224 były zatrudnione w sektorze prywatnym, 128 – publicznym i 12 - pozarządowym. Z badania zostały wyłączone osoby z firm zatrudniających (łącznie z respondentem) mniej niż 3 osoby, co było potrzebne do tego, by móc zbadać społeczny wymiar innowacji. Ze względu na niską liczebność przedstawicieli sektora pozarządowego, grupę tę wyłączyłam z analizy statystycznej i opisałam oddzielnie w Podrozdziale 4.3. w ujęciu jakościowym. Poniższa charakterystyka uczestników sondażu odnosi się więc wyłącznie do pracowników sektora prywatnego i publicznego, którzy stanowili 97% badanej populacji. Jednocześnie warto mieć na uwadze, że „trzeci sektor” ma niewielki udział w całości organizacji w Polsce i w 2020 r. liczba osób w nim pracujących stanowiła ok. 1% osób zatrudnionych w gospodarce narodowej (GUS). Struktura zatrudnienia w podziale na sektory w badanej próbie badania sondażowego jest zbliżona do struktury dla ogółu zatrudnionych w Polsce, z nieco wyższym udziałem sektora publicznego.

Tabela 3.3. Sektor organizacji uczestników sondażu CAWI

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany	Procent wg GUS*
prywatny	224	63,6	63,6	63,6	77,0
publiczny	128	36,4	36,4	100,0	23,0
Ogółem	352	100,0	100,0		100,0

* kalkulacja własna na podstawie danych GUS wg stanu na dzień 31.12.2020 r: Pracujący według siedziby jednostki i przeważającego rodzaju działalności; bez pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie oraz duchownych, a także pracujących w jednostkach budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego oraz w fundacjach, stowarzyszeniach i innych organizacjach społecznych

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

W ankiecie wzięły udział osoby ze wszystkich województw. Biorąc pod uwagę strukturę branżową największy udział mieli zatrudnieni w działach: edukacja, nauka i kultura (18%), produkcja (14%), handel (14%), IT i komunikacja (7%), administracja (7%), finanse i ubezpieczenia (7%) oraz branża medyczna reprezentująca głównie publiczne i prywatne

placówki zdrowia (6%)³⁵. Wśród respondentów sondażu CAWI największy udział miały osoby pracujące w małych przedsiębiorstwach (10-49 pracowników) oraz w firmach największych, tj. zatrudniających powyżej 1000 pracowników (po 24% wskazań). Na tle statystyk ogólnopolskich istotnie wyższa była proporcja zatrudnionych w dużych organizacjach (szczególnie z przekraczającą 1 tys. liczbą pracowników) kosztem mikro- i małych przedsiębiorstw. Około 78% respondentów stanowiły osoby pracujące na stanowiskach niemenedżerskich, zaś ok. 20% - na stanowiskach menedżerskich³⁶. W badanej populacji dominowała forma zatrudnienia na podstawie umowy o pracę (83%), a więc na poziomie zbliżonym do wskaźnika dla ogółu pracujących w Polsce. Większość respondentów stanowiły kobiety (62% badanych), co jest dużo wyższym wskaźnikiem w porównaniu do całości populacji zatrudnionych w Polsce na koniec grudnia 2020 r. wg GUS (45%). Biorąc pod uwagę strukturę wiekową badanych, osoby w wieku 20-29 lat stanowiły 24% próby, w wieku 30-39 lat (29%), 40-49 lat (32%), 50-59 lat (11%), a 60 lat i więcej (3%)³⁷. W porównaniu do danych ogólnopolskich w strukturze zatrudnienia znacząco wyższym udziałem charakteryzowała się grupa pracowników najmłodszych kosztem osób w wieku 50+.

Szczegółowe tabele charakteryzujące respondentów sondażu na tle ogólnopolskich statystyk GUS znajdują się w Załączniku 3.

Badanie jakościowe – wywiady eksperckie z elementem prognostycznym

Próbę do badania jakościowego dobrałam celowo, głównie spośród respondentów sondażu, którzy zgłosili chęć udziału w drugim etapie badania własnego. Dobór próby miał na celu zapewnienie bogatego i wiarygodnego materiału badawczego („wiedza ekspercka” i doświadczenie w zakresie zarządzania zespołami i/lub prowadzeniu innowacyjnych projektów), z drugiej zaś strony był podyktowany potrzebą dywersyfikacji charakterystyk społeczno – demograficznych uczestników badania jakościowego i cech organizacji przez nich reprezentowanych. Większość ekspertów zrekrutowanych do badania jakościowego posiadało doświadczenie pracy w międzynarodowym środowisku lub też w organizacjach w Polsce i za granicą. Wszyscy z wyjątkiem jednego (obywatela USA) mieli narodowość polską. W wywiadach eksperckich wzięło udział dziesięć osób, w tym:

- lider zespołu ds. kapitału ludzkiego z globalnej firmy doradczej w Polsce;

³⁵ W porównaniu do danych ogólnopolskich na koniec grudnia 2020 r. (GUS) istotnie wyższa reprezentacja branż: edukacja, nauka i kultura, IT i telekomunikacja oraz finanse i ubezpieczenia i niższa – działy produkcji oraz transportu i logistyki

³⁶ 2% badanych objętych analizą statystyczną nie podało swojego stanowiska

³⁷ 1% badanych objętych analizą statystyczną nie podało swojego wieku

- troje kluczowych menedżerów w spółkach należących do międzynarodowych korporacji (firmy produkcyjnej z sektora FMCG³⁸, spożywczego i chemicznego);
- kierownik działu B+R w polskiej innowacyjnej spółce z branży medycznej, prowadzącej działalność na skalę globalną;
- przedsiębiorczyni rozwijająca innowacyjne firmy na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA, posiadająca także długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych;
- kluczowy menedżer firmy audytorsko-podatkowej świadczącej usługi na rzecz międzynarodowych i lokalnych firm z Polski i Europy;
- dwóch ekspertów z sektora publicznego (lekarz z warszawskiego szpitala i menedżer średniego szczebla z dużej agencji państwowej z branży infrastruktury);
- menedżerka średniego szczebla z fundacji pomagającej zwierzętom, zajmująca się koordynacją pracy wolontariuszy z całej Polski.

Profile ekspertów i organizacji przez nich reprezentowanych znajdują się w Załączniku 3.

3.5.4. Sposób realizacji badania i analiza danych

Istotny wpływ na sposób realizacji badania własnego miała pandemia, która przyczyniła się do konieczności modyfikacji tematyki badawczej i spowodowała wybór cyfrowych narzędzi do zbierania danych, rekrutacji uczestników komponentu ilościowego i jakościowego oraz komunikacji z nimi.

Narzędziem do przeprowadzenia sondażu była ankieta stworzona na platformie www.surveymonkey.com. Przetestowałam ją w ramach pilotażu wśród kilku osób ze środowiska akademickiego i biznesowego. Test ten umożliwił sprawdzenie poprawności działania narzędzia i zwiększenie klarowności i atrakcyjności udziału w sondażu dla potencjalnych respondentów, m.in. dzięki skróceniu ankiety na skutek rezygnacji z pytań o znaczeniu drugorzędym. Zbudowanie ankiety CAWI na platformie surveymonkey.pl dało mi szansę śledzenia na bieżąco statystyk dotyczących odpowiedzi na pytania sondażowe oraz charakterystyk respondentów i organizacji ich zatrudniających.

Początkowo rekrutacje do badania sondażowego prowadziłam przy wykorzystaniu własnej sieci kontaktów, poprzez zaproszenia przesyłane pocztą elektroniczną i ogłoszenie na platformie Facebook. Jednak ze względu na słabe efekty prób pozyskania chętnych do badania w ten sposób, zdecydowałam się na rekrutację poprzez Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna

³⁸ Branża dóbr szybkozbywalnych (ang. *Fast Moving Consumer Goods*)

(<https://panelariadna.pl>), gdzie zamieściłam link do ankiety. Zmiana metody rekrutacji wpłynęła pozytywnie nie tylko na tempo pozyskiwania i liczbę respondentów, lecz również na ich zróżnicowanie społeczno-demograficzne i różnorodność organizacji, które reprezentują. W rezultacie wpłynęło to na zwiększenie istotności danych uzyskanych w sondażu i poprawę jakości wniosków wyciągniętych na ich podstawie.

Analiza danych sondażowych (n=364) prowadzona była dwuetapowo. W pierwszym etapie, na podstawie analiz statystycznych w programie pakietu IBM SPSS Statistics 25, zbadalam wpływ pandemii na: a) ocenę poziomu otwarcia kierujących organizacjami w Polsce na pomysły i sugestie pracowników i angażowanie ich w procesy zmian; b) intensywność prac nad nowymi rozwiązaniami w firmach, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw oddolnych i projektów odnoszących się zaangażowania społecznego organizacji i c) zmiany organizacji i/lub warunków pracy z wyszczególnieniem tych, które w ocenie respondentów warto jest wprowadzić na trwałe do praktyki organizacyjnej. Analizy statystyczne służyły także do eksploracji tego, jak respondenci oceniają zdolność swoich firm do „radzenia” sobie z wyzwaniami pandemii w aspektach uznanych za kluczowe, m.in. dzięki otwarciu na inicjatywy pracownicze. W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadziłam analizy częstości, testy χ^2 , testy U Manna-Whitney’a, testy Kruskala-Wallisa, jednoczynnikowe analizy wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym, testy Wilcoxon oraz analizy korelacji rangowej ρ Spearmana³⁹. Za poziom istotności przyjąłam klasyczny próg $\alpha = 0,05$. Ze względu na niską liczebność respondentów z sektora pozarządowego (n=12), wyłączyłam go z analiz statystycznych i dane na jego temat przeanalizowałam w ujęciu jakościowym.

Drugi etap analizy statystycznej danych sondażowych miał na celu zbadanie zależności pomiędzy oceną odporności organizacji na kryzys spowodowany pandemią w obszarach uznanych za kluczowe (sprowadzonej do jednego syntetycznego wskaźnika) a otwartością na i korzystaniem z innowacyjnego potencjału pracowników w porównaniu do wpływu innych zmiennych, takich jak sektor, branża oraz wielkość organizacji. Powyższe zależności analizowałam przy użyciu testów U Manna-Whitney’a, testów Kruskala-Wallisa oraz jednoczynnikowej analizy wariancji.

Analiza materiału ilościowego służyła do zweryfikowania sformułowanych we Wstępie hipotez do następujących pytań badawczych: PB 1B., częściowo PB.2 – w zakresie wpływu pandemii na poziom innowacyjności firm ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznych oraz inicjatyw oddolnych oraz PB.3. Jej podsumowaniem – przygotowanym

³⁹ Nie udało się zbudować modelu regresji, ze względu na strukturę zastosowanych skal kwestionariuszowych.

głównie w oparciu o drugi etap analizy statystycznej – był model odporności organizacji w Polsce w zależności od otwarcia na i korzystania z innowacyjności pracowników, który został przedstawiony w Rozdziale 4.

Analogicznie jak w przypadku kwestionariusza ankiety, jakość narzędzia do realizacji badania jakościowego przetestowałam w pilotażu. Przed przystąpieniem do realizacji wywiadów eksperckich zwróciłam się z prośbą do wybranej ekspertki o ocenę scenariusza wywiadu pod względem klarowności pytań w nim zawartych oraz ich uzasadnienia w kontekście badanych zagadnień i otrzymałam pozytywną odpowiedź. Każdy z wybranych celowo ekspertów otrzymywał pytania do wywiadu na kilka dni przed terminem jego udzielenia i miał możliwość przemyślenia odpowiedzi.

Wszystkie wywiady realizowane były przeze mnie osobiście przy użyciu aplikacji *Google Meet*, *Teams* lub też innych aplikacji firmowych do spotkań zdalnych, zasugerowanych przez badanego. Czas realizacji wywiadu wahał się w przedziale 0,5-1,5h. W dwóch przypadkach na prośbę eksperta(-tki) wprowadziłam przerwę w trakcie jego trwania, przy czym wywiad był kontynuowany tego samego dnia. Wszystkie wywiady przeprowadzane były w języku polskim, z wyjątkiem rozmowy z liderem zespołu ds. kapitału ludzkiego z globalnej firmy doradczej, która odbyła w języku angielskim (tj. w ojczystym języku eksperta). Na potrzeby realizacji powyższego wywiadu przetłumaczyłam jego scenariusz na j. angielski.

Uczestnicy badania jakościowego odpowiadali na zapisane w scenariuszu pytania, pogrupowane w następujące bloki tematyczne: a) uwarunkowania pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii; b) korzystanie z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce: i) porównanie do czasów przed pandemią i prognozy na przyszłość, ii) specyfika podejścia w Polsce na tle innych krajów⁴⁰; c) przebieg procesów innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce z uwzględnieniem roli pracowników i kontekstu pandemii.

Eksperci byli chętni do udzielania odpowiedzi na dodatkowe pytania, które pojawiły się w trakcie wywiadów, albo już na etapie analizy. Wszystkie wywiady były, za zgodą ich uczestników, nagrywane na dyktafon. Transkrypcję wywiadów zleciłam rekomendowanej zewnętrznej firmie, współpracującej z Uniwersytetem SWPS także w innych projektach. Została ona sfinansowana w ramach grantu Uniwersytetu SWPS na badania społeczne w ramach ścieżki „Inspiracja”. Na podstawie otrzymanych transkrypcji dokonałam analizy treści, biorąc pod uwagę opisane powyżej cele badania jakościowego. Ze względu na ograniczoną

⁴⁰ Do których był w stanie odnieść się dany ekspert.

liczbę wywiadów (10) nie zidentyfikowałam potrzeby korzystania z zaawansowanych narzędzi typu MAXQDA, Atlas.ti do kodowania i porządkowania pozyskanych treści. Uczestnicy wywiadów byli do nich dobrze przygotowani i odpowiadali na pytania zgodnie z przesłanym wcześniej scenariuszem, co umożliwiło mi sprawne porządkowanie treści i odnoszenie ich do pytań badawczych, będących celem rozprawy. W związku z tym, że do badania jakościowego zostały wybrane osoby o wysokich kompetencjach i dużej wiedzy w obszarach będących przedmiotem analizy, charakteryzujące się rozwiniętymi umiejętnościami w zakresie komunikowania się, uzyskany materiał jakościowy był bogaty w treści przydatne do realizacji celu rozprawy, pomimo stosunkowo niskiej liczby przeprowadzonych wywiadów.

Analiza materiałów uzyskanych w wywiadach pogłębionych przeprowadziłam pod kątem zweryfikowania opisanych we Wstępie hipotez do pytań badawczych PB1 (A, B, C), PB.2. i PB.4. Na podstawie przeglądu danych jakościowych zdecydowałam się także do ich wykorzystania na potrzeby PB. 3., choć cel ten nie był z góry określony na etapie projektowania badania. Na podstawie syntezy wniosków wynikających z danych jakościowych zbudowałam typologię organizacji w Polsce pod względem korzystania z twórczego potencjału pracowników, którą omówiłam w Rozdziale 5.

Analiza danych pozyskanych w ujęciu mieszanym była procesem wieloetapowym i dynamicznym. W pierwszym etapie opierała się przede wszystkim na testach statystycznych, w drugim – na analizie treści wywiadów pogłębionych częściowo ustrukturyzowanych. Dane jakościowe badania własnego analizowałam pod względem ich spójności z danymi ilościowymi, a także możliwości wykorzystania ich do interpretacji wyników sondażu. Jednocześnie analiza danych z badania własnego w ujęciu mieszanym i interpretacja jego wyników uwzględniała sukcesywnie pojawiające się publikacje naukowe i biznesowe, odnoszące się do wpływu pandemii na uwarunkowania i przebieg innowacji społecznych w organizacjach, w szczególności w Europie i w Polsce.

3.5.5. Ograniczenia badania

Głównym ograniczeniem badania własnego w ujęciu mieszanym była jego realizacja w określonym punkcie czasowym. W przypadku sondażu był to wczesny etap pandemii w Polsce, natomiast w przypadku wywiadów eksperckich – jej zaawansowany i schyłkowy etap. Tymczasem, jak wynika z analizy danych zastanych, wpływ pandemii na innowacyjność organizacji, w tym w obszarze innowacji społecznych w miejscu pracy, zmieniał się w czasie. Największe nasilenie pracowniczych innowacji społecznych wystąpiło na wczesnych etapach pandemii w związku z koniecznością dostosowania warunków i organizacji pracy do nowej

rzeczywistości i pojawienia się wielu nowych wyzwań społecznych przez nią spowodowanych. Jak wskazują omówione w Rozdziale 2 wstępne wyniki projektu *COV-WORK: Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategie radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego*⁴¹, część innowacji społecznych w branżach „niezbędnych”, zdominowany przez sektor państwowy, tj. w edukacji, ochronie zdrowia i opiece społecznej oraz logistyce, skutkujących wzrostem decyzyjności pracowników i ich możliwości kontroli nad przebiegiem pracy, miało charakter tymczasowy i ulegało ograniczeniu w konsekwencji przywrócenia mechanizmów kontroli, także cyfrowej. Z drugiej strony część skutków pandemii wpływających na środowisko pracy i zdolność pracowników do generowania innowacji ma charakter długoterminowy, który będzie można lepiej rozpoznać w długim horyzoncie czasowym. Przykładem jest wdrażanie nowych pracowników w formule pracy zdalnej / hybrydowej w czasie pandemii, co miało negatywny wpływ na możliwości uczenia się poprzez naśladowanie koleżanek i kolegów z pracy i budowanie z nimi relacji, a więc czynników istotnych w kontekście innowacji pracowniczych. Mając na uwadze powyższe, cenne w kontekście badanej tematyki byłoby przeprowadzenie badań podłużnych.

W przypadku sondażu, ograniczeniem badania jest także brak reprezentatywności. Chociaż, dzięki jego realizacji na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, możliwe było uzyskanie znacznego zróżnicowanie charakterystyk społeczno-demograficznych respondentów i cech organizacji przez nich reprezentowanych, w badanej próbie dużo większy udział niż w całości populacji zatrudnionych w Polsce miały osoby pracujące w dużych firmach kosztem zatrudnionych w mikro- i małych przedsiębiorstwach. Natomiast wielkość firmy jest istotną zmienną wpływającą na poziomi innowacyjności, w tym w zakresie wdrażania angażujących metod zarządzania, co wynika z przeprowadzonej analizy *desk research*. Struktura zatrudnienia badania sondażowego nie odzwierciedla też struktury zatrudnienie całości populacji w Polsce pod względem podziału na branże (przykładowo nadreprezentacja takich branż jak edukacja, nauka i kultura oraz IT i telekomunikacja, zaś niższy udział pracowników produkcji oraz logistyki i transportu). Istotne rozbieżności w strukturze zatrudnienia odnoszą się także do wieku respondentów (stosunkowo duży udział osób młodych (do 29 l.), któremu towarzyszyła zaniżona reprezentacja pracowników w wieku 50+). Mogło to przynajmniej częściowo wynikać z wyboru narzędzia w formie ankiety CAWI. Ograniczeniem sondażu była także niska

⁴¹ Projekt realizowany w okresie I.2021 r. -I.2025 r. w ramach konsorcjum, którego liderem jest Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Społecznych (kierownik: Adam Mrozowicki, Instytut Socjologii), zaś partnerem Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierownik: Jan Czarzasty, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej).

reprezentacja sektora pozarządowego (n=12), która spowodowała, że został on wyłączony z analiz statystycznych i poddany jedynie syntetycznej analizie jakościowej.

Głównym ograniczeniem badania jakościowego była niska liczba osób biorących w nim udział (10). I chociaż plan badawczy zakładał komplementarną rolę komponentu jakościowego, zwiększenie próby badawczej, szczególnie o przedstawicieli mikro- i małych przedsiębiorstw, mających dominującą rolę w strukturze zatrudnienia w Polsce, przyczyniłoby się do pełniejszego rozpoznania uwarunkowań i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce. Wielkość próby do badania jakościowego była uwarunkowana dużą pracochłonnością realizacji badania w formule mieszanej i ograniczonymi zasobami, jakimi dysponowałam. Pomimo powyższego ograniczenia, realizacja badania jakościowego w formule wywiadów eksperckich z osobami reprezentującymi różne sektory i branże, a także firmy na różnym etapie rozwoju, przyczyniła się do pozyskania bogatego w treści istotne dla przedmiotu rozprawy materiału ilustrującego podejście do innowacji pracowniczych w różnych typach organizacje w Polsce.

Kolejnym ograniczeniem badania jakościowego był mały udział osób zatrudnionych na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Eksperti biorący udział w wywiadach pogłębionych pełnili w większości kluczowe role menedżerskie w organizacjach, dwoje było menedżerami średniego szczebla, zaś jedna osoba zatrudniona była na stanowisku specjalistycznym. Taki dobór próby był podyktowany potrzebą pozyskania całościowej wiedzy o procesach innowacji w organizacjach i roli pracowników na poszczególnych etapach tych procesów, charakteryzującej przede wszystkim osoby pełniące funkcje kierownicze. Wprowadzenie w szerszym zakresie perspektywy osób z niższych szczebli hierarchii organizacyjnej przyczyniłoby się jednak do lepszego poznania analizowanych zjawisk.

3.6. Podsumowanie

Z przedstawionego w niniejszym rozdziale opisu podstawowych założeń metodologicznych oraz metod, technik i narzędzi badawczych wykorzystanych do wyjaśnienia uwarunkowań i przebiegu procesów pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii Covid-19, a także roli innowacyjności pracowniczej w budowaniu odporności organizacyjnej wynika, że przyjęty paradygmat pragmatyczny był adekwatny do momentu historycznego realizacji badania własnego (czasy pandemii), zaś metody i techniki badawcze były właściwie dobrane do analizowanej problematyki i zapewniły triangulację źródeł danych. Realizacja badania własnego w ujęciu mieszanym jest spójna z metodologią wielu badań nad innowacjami społecznymi w miejscu pracy. Do czynników

wyróżniających przyjęte w tej rozprawie podejście badawcze na tle innych należy: zbadanie innowacji społecznych w miejscu pracy z perspektywy inicjatyw oddolnych⁴², a także przeanalizowanie uwarunkowań dla tych procesów jednocześnie na trzech poziomach (makro, meso- i mikro) i przy uwzględnieniu elementu prognostycznego.

⁴² W literaturze przedmiotu dominuje perspektywa zarządcza.

Rozdział 4. Pracownicze innowacje społeczne w Polsce w kontekście pandemii Covid-19 w świetle wyników własnych badań w ujęciu mieszanym

4.1. Wstęp

Celem rozdziału jest analiza i interpretacja wyników ankiety CAWI (n=364) zrealizowanym na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, w podziale na następujące zagadnienia analizowane w kontekście efektów pandemii: a) ocena poziomu otwarcia kierujących organizacjami w Polsce na pomysły i sugestie pracowników i angażowanie ich w procesy zmian; b) intensywność prac nad nowymi rozwiązaniami w firmach ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw oddolnych i zaangażowania społecznego organizacji; c) ocena odporności organizacyjnej na kryzys spowodowany pandemią w aspektach uznanych za kluczowe; d) zmiany organizacji i/ lub warunków pracy z wyszczególnieniem tych, które w ocenie respondentów warto jest wprowadzić na trwałe do praktyki organizacyjnej.

Analizę wyników badania sondażowego przeprowadziłam w oparciu o testy statystyczne z wyjątkiem danych nt. organizacji trzeciego sektora, które ze względu na niską reprezentację osób w nich zatrudnionych (n=12), zostały omówione w ujęciu jakościowym zaprezentowanym w Podrozdziale 4.3.

Analiza statystyczna wyników ankiety CAWI dla sektora prywatnego i publicznego nastąpiła w dwóch etapach: w pierwszym odniosłam się do zagadnień omówionych w punktach a-d powyżej, zaś celem drugiego etapu była budowa modelu opisującego rolę innowacyjności pracowniczej w budowaniu odporności organizacyjnej.

Interpretację wyników ankiety CAWI przeprowadziłam w oparciu o wnioski wynikające z komponentu jakościowego badań własnych (Rozdział 5), a także na podstawie krytycznego przeglądu literatury (Rozdział 2) i przy wykorzystaniu własnego modelu koncepcyjnego rozprawy scharakteryzowanego w Rozdziale 1.

4.2. Analiza statystyczna wyników ankiety (sektor prywatny i publiczny)

4.2.1. Pierwszy etap analizy statystycznej

Pierwszy etap analizy statystycznej miał na celu zbadanie:

1. subiektywnej oceny wpływu pandemii na stopień otwarcia zarządzających organizacjami na pomysły i sugestie pracowników oraz dominującego stylu angażowania ich w procesy zmian, uwzględniając przy tym zróżnicowanie

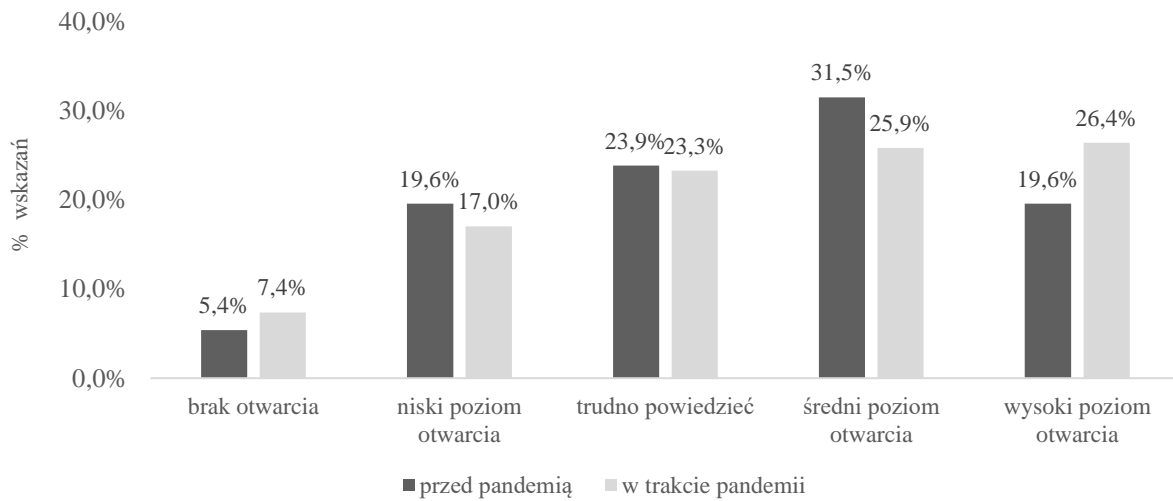
- odpowiedzi ze względu na sektor, branżę i wielkość firm uczestników sondażu oraz ich pozycję w hierarchii organizacyjnej;
2. subiektywnej oceny wpływu pandemii na innowacyjność firm w różnych obszarach ich działania, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw oddolnych;
 3. zależności pomiędzy oceną poziomu innowacyjności organizacji w czasach pandemii w różnych obszarach ich działania a następującymi zmiennymi: poziomem otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, dominującym stylem angażowania ich w procesy zmian, sektorem, branżą i wielkością firm, w których zatrudnieni byli uczestnicy sondażu oraz ich pozycją w hierarchii organizacyjnej;
 4. zależności oceny odporności organizacji w wybranych aspektach uznanych za kluczowe od poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników oraz dominującego stylu angażowania ich w procesy zmian, z uwzględnieniem ewentualnych różnic pomiędzy opiniami osób na stanowiskach menedżerskich i niemenedżerskich;
 5. zmian organizacji i/lub warunków pracy wprowadzonych w firmach na skutek pandemii, z uwzględnieniem tych, które w opinii respondentów warto jest wprowadzić na trwałe.

Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed rozpoczęciem i w trakcie pandemii Covid-19

Sprawdziłam ocenę stopnia otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem i w tym celu wykonałam analizy częstości.

Jak widać na Rysunku 4.1. poziom otwarcia zarządzających na sugestie pracowników okazał się generalnie „odporny” na efekt pandemii, chociaż nastąpiła polaryzacja odpowiedzi (zwiększenie częstości wskazań wartości skrajnych: „brak otwarcia” oraz „wysoki poziom otwarcia”).

Rysunek 4.1. *Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed i w trakcie pandemii Covid-19.*



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Brak istotnych zmian poziomu otwarcia na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem potwierdza także test Wilcozona⁴³. w ramach którego nie odnotowałam wyniku istotnego statystycznie, $Z = -0,11$; $p = 0,911$. W dominującej liczbie pomiarów (61%) respondenci identycznie oceniali sytuację przed pandemią i w jej trakcie, zaś udział odpowiedzi wskazujących na wzrost deklarowanego otwarcia zarządzających na sugestie pracowników (21%) był bardzo zbliżony do udziału odpowiedzi wskazujących na jego spadek (18%).

⁴³ Analiza ta umożliwia porównanie wyników mierzonych na skali porządkowej (bądź na skali ilościowej, gdy nie są spełnione założenia testu t Studenta), zebranych dwukrotnie w tej samej grupie respondentów. Wynikom przypisywane są rangi, tj. są one sortowane od wartości najmniejszej do największej. Obliczany jest udział przypadków wzrostu wyników między pomiarem początkowym i końcowym, spadków oraz braku zmian między pomiarami. Wzory zestawiono m.in. na stronie: <https://manuals.pqstat.pl/statpqpl:porown1grpl:nparpl:wilcoxon1grpl>

Tabela 4.1. *Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed i w trakcie trwania pandemii Covid-19**

		W trakcie pandemii (%)			
		brak otwarcia	niski poziom	średni poziom	wysoki poziom
Przed pandemią (%)	brak otwarcia	5,1%	1,3%	0,0%	0,4%
	niski poziom	3,8%	12,4%	5,6%	2,6%
	średni poziom	1,7%	5,6%	22,2%	11,5%
	wysoki poziom	0,0%	2,6%	3,8%	21,4%

* na kolor szary z deseniem zaznaczono brak zmian, na ciemnoszary – zmiany dodatnie, na jasnoszary – zmiany ujemne; pominięto odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=234.

Brak istotność zmian poziomu otwarcia kierujących organizacjami na pomysły i sugestie pracowników w efekcie pandemii można tłumaczyć długoterminowym charakterem przemian mentalności i podejścia do zarządzania, na co wskazują także wnioski z własnych badań jakościowych zawarte w Rozdziale 5. Uczestnicy wywiadów eksperckich identyfikowali możliwości większego otwarcia kierujących małymi i średnimi firmami, które dominują w populacji ogółu przedsiębiorstw w Polsce, w kontekście przemian globalnych, w tym przede wszystkim nasilającej się presji konkurencyjnej i rewolucji technologicznej, a także zmiany pokoleniowej, zaś pandemia miała w ich ocenie wpływ drugorzędny.

Wyniki badania ankietowego wskazują także na polaryzację podejścia kadry kierowniczej do inicjatyw oddolnych w trakcie pandemii. Powyższe wyniki można interpretować odnosząc się do przywołanej w Rozdziale 1 koncepcji Ann Swidler (1986) o działaniu w pewnych i niepewnych czasach. W czasach zmiany zwiększa się zróżnicowanie strategii działania i część aktorów społecznych może usztywnić swoje postępowanie trzymając się kurczowo starych schematów, zaś inni mogą kierować swoje wysiłki na twórczy, zorientowany na przyszłość aspekt podmiotowego sprawstwa, szukając alternatywnych rozwiązań dla wyzwań / problemów, które przed nimi stoją. Na różnicowanie się w trakcie pandemii Covid-19 strategii dotyczących korzystania z twórczego potencjału pracowników wskazują także wyniki przeprowadzonych wywiadów w ekspertami.

Charakterystyka organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników

W kolejnym kroku sprawdziłam, w jakim stopniu określone charakterystyki organizacji, w której pracują respondenci, są powiązane ze stopniem otwarcia zarządzających organizacją

na pomysły i sugestie pracowników. Wzięłam pod uwagę poziom otwarcia odnoszący się do sytuacji przed rozpoczęciem pandemii i w jej trakcie, a także zmiany tego poziomu.

Sektor

Wykonałam testy U Manna-Whitney'a⁴⁴. Wystąpiły istotne statystycznie różnice zarówno w ocenie poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników w zależności od sektora przed pandemią ($U = 7228$; $Z = -2,22$; $p = 0,026$; $r = 0,14$), jak i w jej trakcie ($U = 6454,5$; $Z = -3,36$; $p = 0,001$; $r = 0,20$). Jak widać w przedstawionych poniżej tabelach w sektorze prywatnym częściej notowano wysoki poziom otwarcia na pomysły i sugestie ze strony pracowników, rzadziej zaś niski poziom otwarcia i w przypadku skrajnych wartości różnice nasiliły się w trakcie pandemii. Siła odnotowanego efektu, mierzona współczynnikiem r , była jednak niska zarówno w ocenie opisywanej zależności przed pandemią, jak i w trakcie jej trwania.

Tabela 4.2. *Sektor organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią*

		Sektor organizacji	
		prywatny (n=164)	publiczny (n=104)
Przed pandemią (%)	brak otwarcia	7,3%	6,7%
	niski poziom	18,3%	37,5%
	średni poziom	47,0%	32,7%
	wysoki poziom	27,4%	23,1%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=268

Tabela 4.3. *Sektor organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii*

		Sektor organizacji	
		prywatny (n=172)	publiczny (n=98)
W trakcie pandemii (%)	brak otwarcia	7,6%	13,3%
	niski poziom	18,6%	28,6%
	średni poziom	32,6%	35,7%
	wysoki poziom	41,3%	22,4%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270

⁴⁴ Analiza ta umożliwia porównanie wyników mierzonych na skali porządkowej (bądź na skali ilościowej, gdy nie są spełnione założenia testu t Studenta), zebranych w dwóch niezależnych grupach respondentów. Wynikom przypisywane są rangi (tak jak dla testu Wilcoxon) a następnie dokonywane jest porównanie średnich rang w obu grupach. W przypadku uzyskania wyniku istotnego statystycznie na podstawie wartości wystandaryzowanej Z oraz liczby pomiarów obliczana jest wartość współczynnika siły efektu r . Wzory zestawiono m.in. na stronie: <https://manuals.pqstat.pl/statpqp1:porown2grpl:nparpl:mwpl>

Następnie wzięłam pod zmianę poziomu otwarcia zarządzających organizacjami na sugestie pracowników w trakcie pandemii w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem w zależności od sektora. I tym razem odnotowałam wynik istotny statystycznie, $U = 5518,5$; $Z = -2,01$; $p = 0,044$; $r = 0,13$. W sektorze prywatnym częściej sygnalizowano wzrost poziomu otwarcia na sugestie pracowników bądź brak zmian, rzadziej zaś spadek poziomu otwarcia. I ten efekt cechował się niską siłą (Tabela 4.4).

Tabela 4.4. *Sektor organizacji, w której pracują respondenci a zmiana stopnia otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w wyniku pandemii*

		Sektor organizacji	
		prywatny (n=147)	publiczny (n=87)
Zmiana stopnia otwarcia (%)	spadek poziomu	13,6%	24,1%
	brak zmian	62,6%	58,6%
	wzrost poziomu	23,8%	17,2%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=234

Niższy poziom otwarcia zarządzających na sugestie i pomysły pracowników w sektorze publicznym w porównaniu do prywatnego (i niższy wzrost tego poziomu w trakcie pandemii) znajduje potwierdzenie w wynikach własnych badań jakościowych zaprezentowanych w Rozdziale 5. Z wypowiedzi ekspertów ze spółek państwowych wynika, że kultura organizacyjna ich firm jest nastawiona przede wszystkim na egzekwowanie podjętych odgórnie decyzji i charakteryzuje się najczęściej niskim priorytetem dla innowacji, zaś sztywne, zhierarchizowane struktury i wysoki poziom zależności od polityki na szczeblu centralnym i/lub regionalnym stanowią istotną barierę dla możliwości realizacji inicjatyw pracowniczych. Także wnioski wynikające z przeglądu literatury, zaprezentowane w Rozdziale 2 wskazują na istotne zróżnicowanie wzorców kulturowych i wynikających z nich stylów zarządzania w zależności od tego, czy dana firma jest instytucją publiczną, przedsiębiorstwem należącym do transnarodowej korporacji, czy też małą lub średnią firmą krajową.

Branża

Wykonałam testy Kruskala-Wallisa⁴⁵ biorąc na początku pod uwagę ocenę poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią w zależności od branży. Nie zaobserwowałam jednak wyniku istotnego statystycznie, $H(9) = 13,53$; $p = 0,140$. Wyniki analizy podsumowuje Tabela 4.5.

Tabela 4.5. Branża organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią

		Przed pandemią (%)			
		brak otwarcia	niski poziom	średni poziom	wysoki poziom
Branża	administracja (n=20)	20,0%	30,0%	30,0%	20,0%
	budownictwo (n=15)	6,7%	33,3%	46,7%	13,3%
	edukacja, nauka i kultura (n=52)*	7,7%	28,8%	40,4%	23,1%
	finanse i ubezpieczenia (n=16)	6,3%	18,8%	43,8%	31,3%
	handel (n=31)	9,7%	16,1%	51,6%	22,6%
	IT i telekomunikacja (n=20)	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%
	medyczna (n=16)**	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%
	produkcja (n=34)	5,9%	14,7%	38,2%	41,2%
	transport i logistyka (n=12)	0,0%	8,3%	75,0%	16,7%
	pozostałe (n=52)	7,7%	36,5%	30,8%	25,0%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia.

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=268.

Następnie analogiczną analizę wykonałam dla oceny poziomu otwarcia zarządzających na inicjatywy oddolne w trakcie pandemii (Tabela 4.6). W związku z tym, że wystąpił wynik istotny statystycznie, $H(9) = 22,73$; $p = 0,007$, przeprowadzałam analizy *post-hoc*. Wystąpiły następujące różnice międzygrupowe:

- poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników był niższy w branży administracji w porównaniu do produkcji ($p = 0,009$), finansów i ubezpieczeń ($p = 0,005$) oraz IT i komunikacji ($p = 0,001$);

⁴⁵ Test Kruskala-Wallisa jest testem nieparametrycznym, co oznacza, że możemy go wykorzystać wtedy, gdy niespełnione są założenia dotyczące stosowania testów parametrycznych lub gdy nasza zmienna zależna ma charakter porządkowy. Wynikom przypisywane są rangi (tak jak dla testu U Manna-Whitney'a w przypadku dwóch grup) a następnie dokonywane jest porównanie średnich rang w porównywanych grupach. W przypadku, gdy wynik testu Kruskala-Wallisa jest istotny statystycznie, dokonuje się analizy porównawczej parami przy użyciu testów *post-hoc*. Umożliwiają one wychwycenie różnic między konkretnymi grupami. Wzory zestawiono m.in. na stronie: https://manuals.pqstat.pl/statpqpl:porown3grpl:nparpl:anova_kwpl

- poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników był niższy w branży handlu w porównaniu do produkcji ($p = 0,024$), finansów i ubezpieczeń ($p = 0,013$) oraz IT i komunikacji ($p = 0,002$);
- poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników był niższy w pozostałych branżach w porównaniu do produkcji ($p = 0,041$), finansów i ubezpieczeń ($p = 0,021$) oraz IT i komunikacji ($p = 0,003$);
- poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników był niższy w branży medycznej w porównaniu do branży IT i komunikacji ($p = 0,026$);
- poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników był niższy w branży edukacji, nauki i kultury w porównaniu do branży IT i komunikacji ($p = 0,015$).

Pozostałe różnice okazały się nie być istotne statystycznie.

Tabela 4.6. Branża organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii

		W trakcie pandemii (%)			
		brak otwarcia	niski poziom	średni poziom	wysoki poziom
Branża	administracja (n=20)	15,0%	35,0%	35,0%	15,0%
	budownictwo (n=16)	0,0%	18,8%	62,5%	18,8%
	edukacja, nauka i kultura (n=48)*	14,6%	18,8%	31,3%	35,4%
	finanse i ubezpieczenia (n=19)	0,0%	15,8%	31,6%	52,6%
	handel (n=34)	11,8%	32,4%	32,4%	23,5%
	IT i telekomunikacja (n=23)	0,0%	17,4%	17,4%	65,2%
	medyczna (n=16)**	6,3%	37,5%	25,0%	31,3%
	produkcja (n=35)	8,6%	14,3%	28,6%	48,6%
	transport i logistyka (n=8)	0,0%	12,5%	75,0%	12,5%
	pozostałe (n=51)	15,7%	21,6%	35,3%	27,5%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270.

Następnie analogiczną analizę wykonałam dla zmian poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników w zależności od branży, które nastąpiły w trakcie pandemii. Tym razem nie odnotowano wyniku istotnego statystycznie, $H(9) = 5,91$; $p = 0,749$.

Powyższe analizy statystyczne wskazują na słabą zależność pomiędzy branżą a poziomem otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, przy czym wyższa siła tego

efektu występowała w trakcie pandemii niż przed jej rozpoczęciem. Branże charakteryzujące się stosunkowo dużą innowacyjnością i zaawansowaniem technologicznym, jak przykładowo IT i telekomunikacja, finanse i ubezpieczenia oraz produkcja, także częściej były wskazywane jako te, w których zarządzający są bardziej otwarci na inicjatywy oddolne w porównaniu od branż tradycyjnych (budownictwo, handel) lub należącą do sektora publicznego administrację. W kontekście materiałów zebranych w wywiadach eksperckich, słabą zależność pomiędzy branżą a skalę otwarcia zarządzających na sugestie pracowników można interpretować zróżnicowanym podejściem przedsiębiorców tej samej branży do korzystania z twórczego potencjału zatrudnionych, uwarunkowane przede wszystkim kulturą organizacyjną danej firmy.

Wielkość organizacji

Wykonałam testy Kruskala-Wallisa w celu zbadania zależności pomiędzy wielkością organizacji a oceną poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników. Nie odnotowałam wyniku istotnego statystycznie zarówno w odniesieniu do sytuacji przed pandemią, $H(4) = 4,88$; $p = 0,300$, jak i w czasie jej trwania, $H(4) = 7,65$; $p = 0,105$. Jak widać w tabelach zaprezentowanych poniżej, wielkość organizacji nie była znacząco powiązana z poziomem otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników.

Tabela 4.7. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią*

		Przed pandemią (%)			
		brak otwarcia	niski poziom	średni poziom	wysoki poziom
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=25)	12,0%	16,0%	40,0%	32,0%
	10-49 pracowników (n=62)	8,1%	16,1%	46,8%	29,0%
	50-249 pracowników (n=55)	5,5%	29,1%	34,5%	30,9%
	250-1000 pracowników (n=59)	8,5%	37,3%	33,9%	20,3%
	> 1000 pracowników (n=67)	4,5%	25,4%	49,3%	20,9%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=268.

Tabela 4.8. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii*

		W trakcie pandemii (%)			
		brak otwarcia	niski poziom	średni poziom	wysoki poziom
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=28)	14,3%	17,9%	35,7%	32,1%
	10-49 pracowników (n=64)	6,3%	21,9%	32,8%	39,1%
	50-249 pracowników (n=59)	10,2%	20,3%	37,3%	32,2%
	250-1000 pracowników (n=58)	13,8%	32,8%	27,6%	25,9%
	> 1000 pracowników (n=61)	6,6%	16,4%	36,1%	41,0%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270.

Podobnie w przypadku zmian poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, które nastąpiły w czasie pandemii nie zaobserwowałam istotnie statystycznie zależności odnoszącej się w wpływu wielkości organizacji, $H(5) = 2,69$; $p = 0,612$.

W badanej próbie wielkość organizacji nie wpływała znacząco na ocenę poziomu otwarcia zarządzających organizacjami na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią, jak i na ocenę zmian tego poziomu w jej trakcie. Na wynik ten może wpływać specyfika próby polegająca na niskiej reprezentacji najmniejszych firm oraz istotnej nadreprezentacji największych przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim zatrudniających powyżej 1 000 osób. Eksperti biorący udział w jakościowym komponencie badań własnych wskazywali na istotne różnice w poziomie zainteresowania i wsparcia dla inicjatyw oddolnych pomiędzy dużymi prywatnymi firmami działającymi na rynkach międzynarodowych a małymi i średnimi przedsiębiorstwami działającymi lokalnie (w szczególności w formie biznesów rodzinnych). Na zależność pomiędzy wielkością firmy a jej zdolnością do wdrażania nowatorskich rozwiązań wskazują także omówione w Rozdziale 2 dane statystyczne Eurostat, prezentujące udział innowacyjnych firm w zależności od ich wielkości w Polsce i UE. Duże przedsiębiorstwa w odróżnieniu od mniejszych pomiotów charakteryzują się często lepszej jakości kadrą zarządzającą i wyższym poziomem rozpoznania roli pracowników w procesach innowacji. Jednak wielkość firmy ma wtórne znaczenie w kontekście korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników w porównaniu do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a w szczególności dominującego w nim stylu zarządzania, co potwierdzają zarówno badania własne w ramach komponentu jakościowego, jak i wnioski wynikające z przeglądu literatury.

Tabela 4.9. *Stanowisko pracy badanych osób a ocena otwartości zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią*

		Stanowisko pracy	
		niemenedżerskie (n=209)	menedżerskie (n=52)
Przed pandemią (%)	brak otwarcia	6,7%	5,8%
	niski poziom	29,2%	13,5%
	średni poziom	36,4%	61,5%
	wysoki poziom	27,8%	19,2%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=261.

Tabela 4.10. *Stanowisko pracy badanych osób a ocena otwartości zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii*

		Stanowisko pracy	
		niemenedżerskie (n=211)	menedżerskie (n=53)
W trakcie pandemii (%)	brak otwarcia	10,4%	3,8%
	niski poziom	23,7%	17,0%
	średni poziom	33,2%	37,7%
	wysoki poziom	32,7%	41,5%

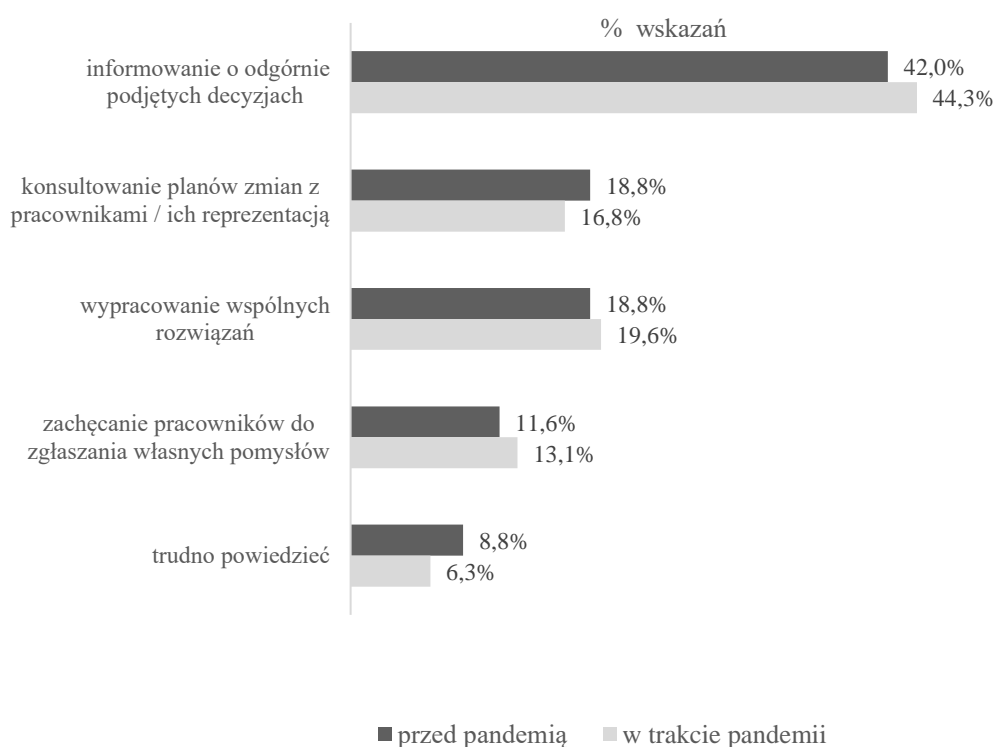
Źródło: badanie własne, sondaż CAWI Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=264.

Zarówno w charakterystyce sytuacji przed pandemią jak i w jej trakcie, istnieje duża spójność ocen poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników w odpowiedziach osób pracujących na stanowiskach menedżerskich i niemenedżerskich. Niewielka tendencja do wskazań na wyższy poziom otwarcia przez osoby pełniące funkcje kierownicze wynika prawdopodobnie z efektu autoprezentacji.

Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji przed i w trakcie pandemii Covid-19

W kolejnym kroku sprawdziłam, jaki jest dominujący styl angażowania pracowników w zmiany organizacji w ocenie sytuacji przed i w trakcie pandemii. W tym celu wykonałam kolejne analizy częstości.

Rysunek 4.2. *Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji przed i w trakcie pandemii Covid-19.*



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Z powyższego wykresu wynika dość duża stabilność stylów angażowania pracowników w zmiany w organizacjach, w ramach których dominuje informowanie o odgórnie podjętych decyzjach, zaś zachęcanie pracowników do zgłaszania własnych pomysłów jest stosunkowo rzadko występującą praktyką.

Analogiczne wnioski wynikają także z przeprowadzonego testu Wilcoxona, którym zbadalam poziom istotności zmiany zakresu angażowania pracowników w zmiany w organizacjach w trakcie pandemii w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem, $Z = -0,60$; $p = 0,546$ (brak wyniku istotnego statystycznie). Odpowiedzi 57% respondentów były identyczne w ocenie zakresu angażowania pracowników w zmiany w organizacjach w odniesieniu do sytuacji przed pandemią w i jej trakcie, 18% ankietowanych deklaroowało wzrost poziomu angażowania pracowników w zmiany w firmach, w których byli zatrudnieni, zaś 15% - spadek tego poziomu.

Tabela 4.11. *Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany organizacji przed i w trakcie pandemii Covid-19*

		W trakcie pandemii (%)			
		informowanie o podjętych odgólnie decyzjach	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów
Przed pandemią	informowanie o podjętych odgólnie decyzjach	35,6%	5,4%	2,2%	2,8%
	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	5,0%	8,8%	5,4%	1,6%
	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	3,2%	3,2%	11,7%	2,8%
	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów	3,2%	0,6%	1,6%	6,9%

* na kolor szary z deseniem zaznaczono brak zmian, na ciemnoszary – zmiany dodatnie, na jasnoszary – zmiany ujemne

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=317.

Wyniki przeprowadzonego sondażu potwierdzają wnioski z przeglądu literatury o dużej popularności modelu zarządzania w firmach w Polsce polegającego na informowaniu o odgólnie podejmowanych decyzjach bez konsultacji z pracownikami, który okazał się dość odporny na efekt pandemii⁴⁶. Styl angażowania pracowników w decyzje w firmie (podobnie jak poziom otwarcia na pomysły i sugestie pracowników) jest elementem kultury organizacyjnej, której zmiany mają charakter długoterminowy i są w dużej mierze wymuszone oczekiwaniami kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy. Niemniej jednak z badania własnego w ujęcie mieszanym wynika, że w trakcie pandemii nastąpiło różnicowanie się sposobów podejmowania decyzji w organizacjach w kierunku większej centralizacji lub demokratyzacji, co było powiązane z dominującymi wcześniej stylami zarządzania, specyfiką działania danej jednostki oraz skalą wyzwań spowodowanych sytuacją kryzysową. Jednocześnie z wywiadów eksperckich wynika, że angażowanie pracowników w decyzje organizacyjne zwiększało szanse firmy na dostosowanie się do nowej rzeczywistości, zaś pomijanie ich głosu prowadziło do rezygnacji z pracy lub dużego spadku zaangażowania.

⁴⁶ Badanie panelowe BKL wskazuje jedynie na niewielki wzrost angażujących stylów zarządzania w firmach małych i średnich w latach 2019-2021.

Charakterystyka organizacji, w której pracują respondenci a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany organizacji

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy określone charakterystyki organizacji, w której pracują uczestnicy sondażu, są znacząco powiązane z zakresem angażowania pracowników w zmiany w organizacjach w czasie pandemii i przed jej rozpoczęciem.

Sektor

Wykonałam testy U Manna-Whitney'a mające na celu sprawdzenie zależności pomiędzy sektorem organizacji a deklarowanym poziomem angażowania pracowników w zmiany w niej przeprowadzane. Odnotowałam wynik istotny statystycznie zarówno w ocenie sytuacji przed pandemią, $U = 9362,5$; $Z = -3,37$; $p = 0,001$; $r = 0,19$, jak i jej trakcie, $U = 10897$; $Z = -2,23$; $p = 0,025$; $r = 0,12$, przy czym w obu przypadkach siła odnotowanego efektu, mierzona współczynnikiem r , była niska. Jak widać w tabelach poniżej w sektorze prywatnym częściej stosowane są bardziej angażujące style zarządzania.

Tabela 4.12. Sektor organizacji, w której pracują respondenci a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany organizacji przed pandemią

		Sektor organizacji	
		prywatny (n=205)	publiczny (n=116)
Przed pandemią (%)	informowanie o podjętych odgórnie decyzjach	39,0%	58,6%
	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	22,0%	18,1%
	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	24,4%	13,80%
	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów	14,6%	9,5%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=321.

Tabela 4.13. Sektor organizacji, w której pracują respondenci a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii

		Sektor organizacji	
		prywatny (n=209)	publiczny (n=121)
W trakcie pandemii (%)	informowanie o podjętych odgórnie decyzjach	42,6%	55,4%
	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	18,2%	17,4%
	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	24,4%	14,9%
	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów	14,8%	12,4%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=330.

Następnie wzięłam pod uwagę wynikającą z efektu pandemii zmianę w ocenie respondentów z obu sektorów zakresu angażowania pracowników w zmiany w organizacji. Tym razem nie odnotowano różnicy istotnej statystycznie, $U = 11433,5$; $Z = -0,20$; $p = 0,838$; $r = 0,01$, chociaż w sektorze publicznym większy był udział pracowników informujących o spadku angażowania ich w zmiany w firmie (24%) w porównaniu do sektora prywatnego (14%). Szczegółowe wyliczenia przedstawiono w Tabeli Z.4.1 w Załączniku 4.

Większy udział angażujących stylów zarządzania w sektorze prywatnym w porównaniu do publicznego jest spójny z wynikami własnego badania jakościowego. Wnioski wywiadów z ekspertami wskazują na to, że znaczna część zmian w instytucjach państwowych jest rezultatem odgórnie narzuconych decyzji administracyjnych (na szczeblu krajowym lub lokalnym). Jednocześnie istotna dominacja autorytarnych stylów zarządzania i duża hierarchiczność organizacji sektora publicznego działają ograniczająco na poczucie sprawczości osób w nich zatrudnionych. Wyniki sondażu internetowego wskazują, że pandemia nie doprowadzała do istotnych zmian w zasadach podejmowania decyzji w organizacjach zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego, co potwierdza także dokonany w Rozdziale 2 przegląd badań empirycznych.

Branża

Wykonałam testy Kruskala-Wallisa mające na celu sprawdzenie zależności pomiędzy branżą organizacji a deklarowanym poziomem angażowania pracowników w zmiany w niej przeprowadzane. W przypadku oceny sytuacji przed pandemią wystąpił wynik istotny statystycznie, $H(9) = 17,79$; $p = 0,038$. Wykonałam więc analizę post-hoc przy użyciu testu Dunn-Sidak⁴⁷, który wykazał następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom angażowania pracowników był mniejszy w branży administracji w porównaniu do produkcji ($p = 0,005$) oraz transportu i logistyki ($p = 0,013$);
- poziom angażowania pracowników był mniejszy w branży budownictwa w porównaniu do produkcji ($p = 0,018$) oraz transportu i logistyki ($p = 0,031$);
- poziom angażowania pracowników był mniejszy w branży finansów i ubezpieczeń w porównaniu do produkcji ($p = 0,019$) oraz transportu i logistyki ($p = 0,036$);
- poziom angażowania pracowników był mniejszy w pozostałych branżach w porównaniu do produkcji ($p = 0,005$) oraz transportu i logistyki ($p = 0,025$);

⁴⁷ Test Dunna (Dunn 1964) jest testem korygowanym ze względu na wielokrotne testowanie. Najczęściej wykorzystuje się tu korektę Bonferroniego lub Sidaka (cf. <http://manuals.pqstat.pl/statpqpl:porown3grpl:nparpl>).

- poziom angażowania pracowników był mniejszy w branży edukacji, nauki i kultury w porównaniu do produkcji ($p = 0,026$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie, a podsumowanie wyników zaprezentowano w Tabeli 4.14.

Tabela 4.14. Branża organizacji, w której pracują respondenci a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji przed pandemią

		Przed pandemią (%)			
		informowanie o podjętych odgórnie decyzjach	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów
	administracja (n=19)	63,2%	15,8%	21,1%	0,0%
	budownictwo (n=20)	55,0%	25,0%	15,0%	5,0%
	edukacja, nauka i kultura (n=62)*	46,8%	22,6%	22,6%	8,1%
	finanse i ubezpieczenia (n=23)	52,2%	30,4%	8,7%	8,7%
Branża	handel (n=41)	39,0%	26,8%	17,1%	17,1%
	IT i telekomunikacja (n=23)	39,1%	26,1%	26,1%	8,7%
	medyczna (n=17)**	47,1%	17,6%	17,6%	17,6%
	produkcja (n=45)	33,3%	13,3%	28,9%	24,4%
	transport i logistyka (n=14)	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%
	pozostałe (n=47)	56,1%	15,8%	17,5%	10,5%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=321.

Wśród branż wyróżniających się niższym poziomem angażowania pracowników w zmiany w organizacjach dominowały branże zdominowane przez sektor państwowy (administracja, ochrona zdrowia, edukacja) oraz branże tradycyjne (przykładowo: budownictwo).

Analogiczną analizę wykonałam dla oceny zakresu angażowania pracowników w zmiany w organizacji w zależności od branży w trakcie pandemii, która nie wykazała jednak wyniku istotnego statystycznie, $H(9) = 5,83$; $p = 0,757$. Podobnie następujące w efekcie pandemii zmiany oceny poziomu angażowania pracowników w decyzje organizacyjne nie charakteryzowały się istotną zależnością od branży, $H(9) = 14,68$; $p = 0,100$. Niemniej jednak w przypadku transportu i logistyki oraz produkcji stosunkowo najczęściej można było zaobserwować zmniejszenie roli pracownika w decyzjach organizacyjnych, co było

prawdopodobnie spowodowane dużymi trudnościami, z jakimi mierzyły się przedsiębiorstwa z tych branż w trakcie pandemii i, w rezultacie, koniecznością podejmowania skoordynowanych, kompleksowych działań, wymagających centralizacji procesów decyzyjnych.

Tabela 4.15. *Branża organizacji, w której pracują respondenci a zmiana zakresu angażowania pracownika w zmiany w organizacji w wyniku pandemii*

		Angażowanie pracowników (%)		
		zmniejszenie roli pracownika	brak zmian	wzrost roli pracownika
Branża	administracja (n=19)	10,5%	63,2%	26,3%
	budownictwo (n=20)	5,0%	70,0%	25,0%
	edukacja, nauka i kultura (n=61)*	18,0%	60,7%	21,3%
	finanse i ubezpieczenia (n=23)*	13,0%	60,9%	26,1%
	handel (n=41)	17,1%	56,1%	26,8%
	IT i telekomunikacja (n=23)	8,7%	65,2%	26,1%
	medyczna (n=17)**	5,9%	70,6%	23,5%
	produkcja (n=44)	27,3%	65,9%	6,8%
	transport i logistyka (n=14)	35,7%	50,0%	14,3%
	pozostałe (n=55)	16,4%	67,3%	16,4%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=317.

Z przeprowadzonych analiz statystycznych wynika, że branża nie wpływa znacząco na poziom angażowania pracowników w zmiany w organizacjach. Analogiczne wnioski wynikają z przeprowadzonych wywiadów eksperckich, w ramach których obserwowano duże zróżnicowanie w zakresie partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z tej samej branży (przykładowo: w publicznej służbie zdrowia), spowodowane głównie odmiennością stylów zarządzania oraz stopnia zhierarchizowania struktur organizacyjnych.

Wielkość organizacji

Wykonałam testy Kruskala-Wallisa w celu oceny zależności pomiędzy zakresem angażowania pracowników w zmiany w organizacji a jej wielkością, zaczynając od oceny sytuacji przed pandemią. Nie wykazały one wyniku istotnego statystycznie, $H(4) = 3,22$; $p = 0,522$, chociaż duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 250 pracowników) częściej niż mikro oraz małe i średnie charakteryzowały się wyższym poziomem zarówno informowania o odgórnie podjętych decyzjach, jak i zachęcania pracowników do zgłaszania własnych

rozwiązań⁴⁸. Analogiczną analizę wykonałam następnie dla oceny analizowanej zależności w trakcie pandemii⁴⁹, w ramach której odnotowałam wynik istotny statystycznie, $H(5) = 16,12; p = 0,003$. Wykonałam więc analizy post-hoc przy użyciu testu Dunn-Sidak, które wskazały na trzy różnice istotne statystycznie. Firmy o wielkości od 10 do 49 pracowników cechowały się wyższym poziomem angażowania pracowników w zmiany w organizacji w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p < 0,001$), od 250 do 1000 pracowników ($p = 0,002$) oraz od 50 do 249 pracowników ($p = 0,020$). Pozostałe różnice okazały się nie być istotne statystycznie.

Następnie analogiczną analizę wykonałam dla zmian poziomu angażowania pracowników w zmiany w organizacji w porównaniu do sytuacji przed pandemią w zależności od wielkości organizacji⁵⁰, w ramach której nie odnotowałam wyniku istotnego statystycznie, $H(5) = 4,83; p = 0,306$. Wielkość organizacji nie wpływała znacząco na zmiany sposobu podejmowania decyzji organizacyjnych w efekcie pandemii. Niemniej jednak w przypadku mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw większy był udział odpowiedzi wskazujących na wzrost poziomu angażowania pracowników w porównaniu do odpowiedzi wskazujących na spadek tego poziomu. Odwrotna tendencja występowała w przypadku dużych organizacji, w przypadku których przeważały odpowiedzi wskazujące na spadek angażowania pracowników w decyzje organizacyjne (w odniesieniu do firm zatrudniających 250-1000 pracowników), lub równowagę się odpowiedzi wskazujących na spadek i wzrost partycypacji pracowników w decyzjach organizacyjnych w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 osób.

Brak znaczących zależności pomiędzy wielkością firmy a poziomem angażowania pracowników w decyzje organizacyjne przed pandemią i zmianą tego poziomu w efekcie pandemii jest zbieżny z prowadzonymi w tym zakresie badaniami w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, opisanymi w Rozdziale 2, które wskazują na niewielki wzrost angażujących stylów zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach. W dużych firmach o skomplikowanych i rozbudowanych strukturach, nadejście kryzysu wywoływało często tendencje do centralizacji ze względu na potrzebę podejmowania wielu szybkich, skoordynowanych decyzji.

⁴⁸ Szczegółowe wyliczenia w tabeli Z.4.2 zamieszczonej w Załączniku 4.

⁴⁹ Szczegółowe wyliczenia w tabeli Z.4.3 zamieszczonej w Załączniku 4.

⁵⁰ Szczegółowe wyliczenia w tabeli Z.4.4 zamieszczonej w Załączniku 4.

Stanowisko pracy badanych osób a ocena zakresu angażowania pracowników w zmiany w organizacjach

W następnym kroku postanowiłam sprawdzić, czy stanowisko pracy badanych osób jest powiązane z oceną poziomu angażowania pracowników w zmiany w organizacjach. W tym celu wykonałam testy U Manna-Whitney'a, które wskazały na brak wyniku istotnego statystycznie w ocenie powyższej zależności przed pandemią, $U = 6881$; $Z = -1,89$; $p = 0,059$; $r = 0,11$ ⁵¹. Odnotowałam natomiast istotną statystycznie różnicę między badanymi grupami w ocenie poziomu angażowania pracowników w decyzje organizacyjne w czasach pandemii, $U = 6240$; $Z = -3,19$; $p = 0,001$; $r = 0,18$ oraz w ocenie zmian tego poziomu w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem, $U = 6495$; $Z = -2,41$; $p = 0,016$; $r = 0,14$. W obu przypadkach siła tego efektu była niska, chociaż osoby na stanowiskach menedżerskich częściej deklarowały występowanie bardziej angażujących stylów zarządzania w czasach pandemii w swoich firmach w porównaniu do osób na stanowiskach niemenedżerskich. Częściej także wskazywały na zwiększenie poziomu angażowania pracowników w zmiany w efekcie pandemii. Szczegółowe wyliczenia przedstawiono w tabelach poniżej.

Tabela 4.16 *Stanowisko pracy badanych osób a ocena dominującego stylu angażowania pracowników w zmiany w organizacji przed pandemią*

		Stanowisko pracy	
		niemenedżerskie (n=247)	menedżerskie (n=75)
Przed pandemią (%)	informowanie o podjętych ogólnie decyzjach	49,0%	35,4%
	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	19,0%	27,7%
	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	21,5%	16,9%
	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów	10,5%	20,0%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=312.

⁵¹ Niemniej jednak wśród osób pełniących funkcje kierownicze dwukrotnie wyższy był udział respondentów deklarujących zachęcanie pracowników do zgłaszania własnych pomysłów jako dominujący w organizacjach styl zarządzania w porównaniu do udział osób na stanowiskach niemenedżerskich.

Tabela 4.17. *Stanowisko pracy badanych osób a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii*

		Stanowisko pracy	
		niemenedżerskie (n=257)	menedżerskie (n=64)
W trakcie pandemii (%)	informowanie o podjętych ogólnie decyzjach	51,4%	29,7%
	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	17,1%	21,9%
	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	19,5%	26,6%
	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów	12,1%	21,9%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=321.

Tabela 4.18. *Stanowisko pracy badanych osób a zmiana poziomu angażowania pracowników w zmiany w organizacji w wyniku pandemii*

		Stanowisko pracy	
		niemenedżerskie (n=244)	menedżerskie (n=64)
W trakcie pandemii (%)	spadek poziomu	17,2%	14,1%
	brak zmian	65,6%	51,6%
	wzrost poziomu	17,2%	34,4%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=308.

Różnice w ocenie poziomu angażowania pracowników w decyzje organizacyjne pomiędzy osobami na stanowiskach menedżerskich i niemenedżerskich były większe w odniesieniu do sytuacji w trakcie pandemii. Zarządzający organizacjami wskazywali na bardziej angażujące style zarządzania w porównaniu do osób na stanowiskach niemenedżerskich, co prawdopodobnie wynika z efektu autoprezentacji. Analogiczne zjawisko miało miejsce w przypadku oceny otwarcia zarządzających organizacjami na pomysły i sugestie pracowników.

Poziom innowacyjności w organizacjach

W kolejnym kroku sprawdziłam, jak zmienił się poziom innowacyjności organizacji w różnych obszarach ich działania w efekcie pandemii i w tym celu wykonałam serię analiz częstotliwości.

Tabela 4.19. *Zmiany poziomu zaangażowania organizacji w prace nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami w trakcie pandemii*

Zmiany nasilenia działań w zakresie:	oferowanych dóbr/usług	metod i/lub technologii produkcji	stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych	marketingu/sprzedaży/dystrybucji	organizacji i/lub warunków pracy	zaangażowania społecznego organizacji
Trudno powiedzieć	21,0%	24,7%	15,6%	27,0%	20,2%	28,4%
Rozpoczęcie lub nasilenie działań	15,9%	13,1%	33,8%	14,8%	20,7%	14,8%
Zbliżony poziom zaangażowania	46,3%	46,0%	37,8%	40,3%	41,8%	33,8%
Zaniechanie lub ograniczenie działań	10,2%	7,4%	6,0%	10,8%	11,6%	11,4%
Brak działań przed i w trakcie pandemii	6,5%	8,8%	6,8%	7,1%	5,7%	11,6%
Razem zbliżony poziom zaangażowania oraz nasilenie i rozpoczęcie działań	62,2%	59,1%	71,6%	55,1%	62,5%	48,6%
Razem brak działań przed i w trakcie pandemii oraz zaniechanie i ograniczenie działań	16,8%	16,2%	12,8%	17,9%	17,3%	23,0%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

We wszystkich badanych obszarach działania organizacji odpowiedzi najczęściej wskazują na to, że poziom zaangażowania w prace nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami w pandemii pozostaje na zbliżonym poziomie w porównaniu do sytuacji przed pandemią. Jednocześnie w ocenie respondentów rozpoczęcie lub nasilenie działań innowacyjnych w analizowanych obszarach było wskazywane częściej niż zaniechanie lub ograniczenie działań.

Pandemia najsilniej wpłynęła na intensywność innowacji w zakresie stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych (34% badanych wskazało na rozpoczęcie lub nasilenie prac w tym obszarze) oraz organizacji i/lub warunków pracy (wzrost prac nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami deklarowało 21% ankietowanych). Dziedziny, w których najczęściej wskazywano na ograniczenie lub zaniechanie prac nad nowymi rozwiązaniami w trakcie pandemii dotyczyły warunków i/lub organizacji pracy (12%) oraz zaangażowania społecznego organizacji (11%). Duża polaryzacja odpowiedzi w zakresie innowacji dotyczących warunków i/lub organizacji pracy wynikała prawdopodobnie z tego, że z jednej strony kryzys pandemiczny spowodował konieczność wdrożenia wielu zmian w organizacjach, z drugiej zaś – na początkowym jego etapie, kiedy realizowano badanie sondażowe, część firm znacznie ograniczyła lub zawiesiła swoją działalność, a wielu pracowników korzystało z różnych form absencji w pracy⁵².

Odpowiedzi „trudno powiedzieć” nie zostały wzięte pod uwagę w dalszych analizach, gdyż nie pozwalały one jednoznacznie wskazać, czy niemożliwość określenia poziomu innowacyjności firmy w badanym obszarze wynika z realnych działań podejmowanych przez tę firmę, czy też jest to po prostu brak wiedzy osoby badanej. Odpowiedź ta nie mogła zostać uznana za wartość środkową, gdyż takową w zastosowanej skali pełniła odpowiedź „zbliżony poziom zaangażowania”. Tak więc w dalszych analizach zastosowałam czterostopniową skalę porządkową.

Dodatkowo, sprawdzałam, w jakim zakresie firmy wdrażały w trakcie pandemii zmiany z inicjatywy pracowników. Najwięcej ankietowanych (41% osób badanej próby n=352) udzieliło odpowiedzi przeczącej, zaś 30% uczestników sondażu udzieliło odpowiedzi twierdzącej (30%). Pozostałe 30% badanych wskazało, że nie posiada wiedzy w tym zakresie i z tego powodu ich odpowiedzi nie zostały uwzględnione do dalszych analiz.

Z przeprowadzonego sondażu wynika ambiwalentny wpływ pandemii Covid-19 na intensywność angażowania się organizacji w prace nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami w różnych obszarach ich działania. Jest to spójne z obserwacjami wynikającymi z wywiadów eksperckich, jak również z wnioskami wynikającymi z przeglądu badań empirycznych na ten temat, zaprezentowanymi w Podrozdziale 2.4. Diametralnie nowa sytuacja wywołana pandemią wymusiła wiele zmian w życiu zawodowym i prywatnym i stanowiła okazję do wyjścia poza „utarte ścieżki” funkcjonowania. Innowacje były z sposobem na adaptację do nowej rzeczywistości, umożliwiały „dotrzymanie kroku” konkurencji lub

⁵² Przykładowo z tyt. opieki nad małymi dziećmi, zwolnień lekarskich, urlopów.

nawet wejścia na ścieżkę szybkiego rozwoju dzięki wykorzystaniu nowych możliwości. Z drugiej strony narastająca niepewność, konieczność skoncentrowania się przede wszystkim na zapewnieniu bieżącej działalności oraz obostrzenia anty-covidowe (ograniczające możliwość gromadzenia się i mobilności pracowników lub nawet możliwości działania wybranych branż w konsekwencji kolejnych *lockdown'ów*) stanowiły barierę do angażowania się firm w nowatorskie projekty.

Z badania ankietowego wynika, że najczęściej organizacje utrzymywały nasilenie prac nad nowatorskimi rozwiązaniami w różnych obszarach działania na poziomach przed pandemią, zaś jej efekt jako katalizatora zmian był silniejszy od efektu osłabiającego lub „zamrażającego” działalność innowacyjną. Analizując powyższy rezultat należy mieć na uwadze, że sondaż został przeprowadzony we wczesnej fazie pandemii w Polsce (tj. w okresie VI-XI.2020 r.), zaś potencjał innowacyjny pandemii jako katalizatora zmian ulegał z czasem osłabieniu, na co wskazują wyniki badań empirycznych opisane w Podrozdziale 2.4.

Wprowadzenie nowych / ulepszonych technologii informatyczno-komunikacyjnych oraz zmiany organizacji i/lub warunków pracy wskazywane były przez respondentów jako obszary o największym nasileniu działań innowacyjnych, co wynikało z konieczności dostosowania miejsca pracy do aktualnej sytuacji epidemicznej, w tym poprzez upowszechnienie zdalnych / hybrydowych modeli pracy oraz transformację cyfrową.

Wyniki sondażu wskazują na to, że największą polaryzacją zmian w trakcie pandemii był obszar zaangażowania społecznego organizacji, przy opisie którego najmniej respondentów wskazało na poziom zaangażowania prac nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami na poziomie zbliżonym do czasów przed jej rozpoczęciem. Duże różnicowanie strategii w powyższym obszarze zarówno na poziomie mikro jak i makro wynika także z przeprowadzonych wywiadów z ekspertami z różnego typu organizacji w Polsce. Część firm zwiększyło zaangażowanie społeczne nakierunkowane na odbiorców w organizacji lub w jej otoczeniu, część zaś skupiła wszystkie swoje wysiłki na celach biznesowych, w tym przede wszystkim możliwości dalszego funkcjonowania. Podobnie ogrom wyzwań / problemów społecznych spowodowanych pandemią dla części pracowników i zarządzających stanowił czynnik aktywizujący do podejmowania wysiłków w tym zakresie, u części zaś prowadził do bierności.

Wyniki sondażu CAWI wskazują na ograniczony udział inicjatyw oddolnych w zmianach przeprowadzanych w firmach w czasach pandemii (wskazywała na to jedynie co trzeci respondent charakteryzując sytuację w swojej organizacji). Jest to spójne z jego rezultatami na

temat ograniczonego poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników w trakcie jej trwania (prawie połowa badanych wskazywała na niski poziom otwarcia, brak otwarcia lub nie miało wyrobionej opinii w tej sprawie) i dominacji stylu zarządzania polegającego na informowaniu o ogólnie podjętych decyzjach (co też było sygnalizowane przez prawie połowę respondentów). Z przeprowadzonych wywiadów eksperckich wynika, że zarządzający organizacjami w Polsce kontynuowali najczęściej w trakcie pandemii wcześniejsze strategie angażowania pracowników w zmiany w organizacjach (na wysokim lub niskim poziomie), chyba że do ich modyfikacji skłoniły ich napotkane wyzwania, które wpłynęły na chęć do wzmocnienia lub ograniczenia roli pracowników w tym zakresie. Jednak z monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (PARP 2022) wynika, że w trakcie pandemii zwiększyła się liczba pracowników zaangażowanych w opracowywanie / wdrażanie nowatorskich rozwiązań. Prognozy wzrostu korzystania przez organizacje w Polsce z innowacyjnego potencjału pracowników w perspektywie długoterminowej dominują także w wypowiedziach zdecydowanej większości ekspertów biorących udział w jakościowym komponencie badania własnego.

Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19 oraz korzystanie z pomysłów przez nich zaproponowanych a poziom innowacyjności organizacji

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy stopień otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19 był powiązany z oceną poziomu innowacyjności firm. Wykonałam serię analiz korelacji rangowych ρ Spearmana⁵³, w ramach których wszystkie badane związki okazały się istotne statystycznie. Wraz ze wzrostem poziomu stopnia otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19 rosła także ocena poziomu innowacyjności firm reprezentowanych przez uczestników badania sondażowego. Siła wszystkich odnotowanych związków była umiarkowanie duża. Wyniki zaprezentowano w Tabeli 4.20.

⁵³ Analiza umożliwiająca zbadanie zależności pomiędzy dwoma zmiennymi mierzonymi na skali porządkowej (bądź ilościowej, przy nie spełnieniu założeń analizy korelacji r Pearsona). Podobnie jak inne testy nieparametryczne, opiera się ona na procedurze rangowania. Interpretacja wyników jest zbliżona do tych dla analizy parametrycznej – współczynnik korelacji przyjmuje wartości od -1 do 1, gdzie wartość 0 oznacza brak zależności, -1 oznacza pełną korelację odwrotnie proporcjonalną, zaś 1 oznacza pełną korelację wprost proporcjonalną. Wzory zestawiono m.in. na stronie: <https://manuals.pqstat.pl/statpqpl:korelpl:nparpl:spearpl>

Tabela 4.20. *Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19 a poziom jej innowacyjności w ocenie badanych osób*

Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19		brak otwarcia (n=23)	niski poziom (n=44)	średni poziom (n=78)	wysoki poziom (n=80)	
Poziom innowacyjności w zakresie oferowanych dóbr/usług (n=225)	brak działań przed i w czasie pandemii	39,1%	15,9%	5,1%	1,3%	p = 0,40 p < 0,001
	zaniechanie lub ograniczenie działań	26,1%	18,2%	6,4%	5,0%	
	zbliżony poziom zaangażowania	21,7%	59,1%	66,7%	60,0%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	13,0%	6,8%	21,8%	33,8%	
Stopień otwarcia		brak otwarcia (n=21)	niski poziom (n=46)	średni poziom (n=77)	wysoki poziom (n=74)	
Poziom innowacyjności w zakresie metod i/lub technologii produkcji (n=228)	brak działań przed i w czasie pandemii	52,4%	15,2%	10,4%	1,4%	p = 0,45 p < 0,001
	zaniechanie lub ograniczenie działań	28,6%	15,2%	7,8%	2,7%	
	zbliżony poziom zaangażowania	19,0%	60,9%	63,6%	67,6%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	0,00%	8,7%	18,2%	28,4%	
Stopień otwarcia		brak otwarcia (n=21)	niski poziom (n=51)	średni poziom (n=81)	wysoki poziom (n=85)	
Poziom innowacyjności w zakresie stosowanych technologii informatyczno – komunikacyjnych (n=238)	brak działań przed i w czasie pandemii	38,1%	13,7%	4,9%	1,2%	p = 0,34 p < 0,001
	zaniechanie lub ograniczenie działań	19,0%	7,8%	3,7%	1,2%	
	zbliżony poziom zaangażowania	23,8%	47,1%	55,6%	41,2%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	19,0%	31,4%	35,8%	56,5%	

Tabela 4.20. cd.

Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19		brak otwarcia (n=20)	niski poziom (n=47)	średni poziom (n=70)	wysoki poziom (n=69)	
Poziom innowacyjności w zakresie marketingu/sprzedaży/dystrybucji (n=206)	brak działań przed i w czasie pandemii	45,0%	14,9%	8,6%	0,0%	p = 0,37 p < 0,001
	zaniechanie lub ograniczenie działań	15,0%	14,9%	11,4%	8,7%	
	zbliżony poziom zaangażowania	20,0%	57,4%	70,0%	50,7%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	20,0%	12,8%	10,0%	40,6%	
Stopień otwarcia		brak otwarcia (n=25)	niski poziom (n=48)	średni poziom (n=70)	wysoki poziom (n=85)	
Poziom innowacyjności w zakresie organizacji i/lub warunków pracy (n=228)	brak działań przed i w czasie pandemii	40,0%	14,6%	2,9%	0,0%	p = 0,46 p < 0,001
	zaniechanie lub ograniczenie działań	32,0%	22,9%	10,0%	2,4%	
	zbliżony poziom zaangażowania	24,0%	43,8%	62,9%	57,6%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	4,0%	18,8%	24,3%	40,0%	
Stopień otwarcia		brak otwarcia (n=21)	niski poziom (n=48)	średni poziom (n=64)	wysoki poziom (n=72)	
Poziom innowacyjności w zakresie zaangażowania społecznego organizacji (n=205)	brak działań przed i w czasie pandemii	52,4%	22,9%	14,1%	6,9%	p = 0,45 p < 0,001
	zaniechanie lub ograniczenie działań	38,1%	20,8%	9,4%	6,9%	
	zbliżony poziom zaangażowania	4,8%	47,9%	60,9%	50,0%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	4,8%	8,3%	15,6%	36,1%	

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna.

Przeanalizowałam także poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19 w grupach osób udzielających twierdzącej i przeczącej odpowiedzi na pytanie „Czy w czasie pandemii zostały wprowadzone w Pana/-i organizacji zmiany wynikające z inicjatywy pracowników?” W tym celu wykonałam test U Manna-Whitney’a, który okazał się istotny statystycznie, $U = 2142$; $Z = -6,66$; $p < 0,001$; $r = 0,48$. Jak widać w Tabeli 4.21., wraz ze wzrostem stopnia otwarcia kierujących organizacjami na pomysły pracowników, zwiększała się także częstość zmian z ich inicjatywy wprowadzonych przez firmy w trakcie pandemii. Siła odnotowanego efektu była bardzo duża.

Tabela 4.21. *Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii Covid-19 a ocena, czy w czasie pandemii zostały wprowadzone w organizacji zmiany wynikające z inicjatywy pracowników*

		Czy w czasie pandemii zostały wprowadzone w Pana/-i organizacji zmiany wynikające z inicjatywy pracowników?	
		nie (n=101)	tak (n=91)
brak otwarcia	%	17,8%	5,5%
niski poziom	%	37,6%	8,8%
średni poziom	N	29,7%	28,6%
wysoki poziom	%	14,9%	57,1%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=192.

Z materiałów uzyskanych w wywiadach eksperckich, a także z analizy teorii i badań empirycznych na temat innowacyjności w organizacjach wynika, że podstawowym warunkiem uruchomienia innowacyjności pracowniczej jest zapewnienie zatrudnionym poczucia bezpieczeństwa do tego, by mogli swobodnie wyrażać swoje pomysły na zmiany w różnych obszarach działania firmy. Korzystanie z potencjału twórczego pracowników jest też coraz powszechniej identyfikowane jako istotne źródło innowacyjności firmy. Powyższe przesłanki wyjaśniają silne zależności, widoczne w wynikach sondażu, pomiędzy poziomem otwarcia na pomysły pracownicze, zakresem wdrażania inicjatyw przez nich zaproponowanych oraz innowacyjnością organizacji.

Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii Covid-19 a poziom innowacyjności organizacji

W kolejnym kroku postanowiłam sprawdzić, czy zakres angażowania pracowników w zmiany w organizacji był powiązany oceną poziomu jej innowacyjności w trakcie pandemii. W tym celu wykonałam kolejną serię analiz korelacji rangowych ρ Spearmana, w ramach których odnotowałam pięć związków istotnych statystycznie. Jedynie korelacja pomiędzy dominującym stylem angażowania a poziomem innowacji w zakresie stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych nie była istotna statystycznie.

Pozostałe związki cechowały się dodatnim znakiem, a więc im bardziej angażujący styl zarządzania, tym wyższy poziom innowacyjności firm. Siła związku między poziomem innowacyjności w zakresie zaangażowania społecznego organizacji a dominującym stylem angażowania pracowników była umiarkowanie duża, pozostałe korelacje cechowały się niską siłą. Wyniki zostały podsumowane w Tabeli 4.22.

Tabela 4.22. Zakres angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii Covid-19 a poziom jej innowacyjności w ocenie badanych osób

Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii Covid-19		informowanie o odgórnych decyzjach (n=120)	konsultacje (n=50)	wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n=50)	zachęta do zgłaszania pomysłów (n=43)	
Poziom innowacyjności w zakresie oferowanych dóbr/usług (n=263)	brak działań przed i w czasie pandemii	15,8%	4,0%	0,0%	2,0%	$\rho = 0,23$ $p < 0,001$
	zaniechanie lub ograniczenie działań	16,7%	16,0%	12,0%	2,3%	
	zbliżony poziom zaangażowania	50,8%	60,0%	68,0%	67,4%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	16,7%	20,0%	20,0%	27,9%	
Dominujący styl angażowania		informowanie o odgórnych decyzjach (n=121)	konsultacje (n=44)	wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n=49)	zachęta do zgłaszania pomysłów (n=39)	
Poziom innowacyjności w zakresie metod i/lub technologii produkcji (n=253)	brak działań przed i w czasie pandemii	18,2%	4,5%	8,2%	5,1%	$\rho = 0,20$ $p = 0,001$
	zaniechanie lub ograniczenie działań	9,1%	18,2%	10,2%	0,0%	
	zbliżony poziom zaangażowania	60,3%	54,5%	65,3%	66,7%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	12,4%	22,7%	16,3%	28,2%	

Tabela 4.22. cd.

Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii Covid-19		informowanie o odgórnych decyzjach (n=136)	konsultacje (n=50)	wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n=52)	zachęta do zgłaszania pomysłów (n=44)	
Poziom innowacyjności w zakresie stosowanych technologii informatycznych – komunikacyjnych (n=282)	brak działań przed i w czasie pandemii	12,5%	6,0%	1,9%	4,5%	ρ = 0,11 p = 0,067
	zaniechanie lub ograniczenie działań	7,4%	8,0%	7,7%	4,5%	
	zbliżony poziom zaangażowania	41,9%	44,0%	53,8%	38,6%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	38,2%	42,0%	36,5%	52,3%	
Dominujący styl angażowania		informowanie o odgórnych decyzjach (n=116)	konsultacje (n=43)	wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n=50)	zachęta do zgłaszania pomysłów (n=36)	
Poziom innowacyjności w zakresie marketingu/sprzedaży/dystrybucji (n=245)	brak działań przed i w czasie pandemii	16,4%	0,0%	6,0%	5,6%	ρ = 0,14 p = 0,035
	zaniechanie lub ograniczenie działań	12,9%	30,2%	6,0%	13,9%	
	zbliżony poziom zaangażowania	54,3%	37,2%	72,0%	55,6%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	16,4%	32,6%	16,0%	25,0%	
Dominujący styl angażowania		informowanie o odgórnych decyzjach (n=126)	konsultacje (n=46)	wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n=55)	zachęta do zgłaszania pomysłów (n=41)	
Poziom innowacyjności w zakresie organizacji i/lub warunków pracy (n=268)	brak działań przed i w czasie pandemii	14,3%	2,2%	0,0%	2,4%	ρ = 0,17 p = 0,005
	zaniechanie lub ograniczenie działań	16,7%	17,4%	10,9%	4,9%	
	zbliżony poziom zaangażowania	45,2%	47,8%	65,5%	63,4%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	23,8%	32,6%	23,6%	29,3%	

Tabela 4.22. cd.

Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii Covid-19		informowanie	konsultacje	wypracowywa	zachęta do	
		o odgórnych decyzjach (n=119)	(n=42)	nie wspólnych rozwiązań (n=44)	zgłaszania pomysłów (n=38)	
Poziom	brak działań przed i w czasie pandemii	26,1%	9,5%	4,5%	5,3%	$\rho = 0,31$ $p < 0,001$
innowacyjności	zaniechanie lub ograniczenie działań	22,7%	11,9%	9,1%	10,5%	
w zakresie zaangażowania społecznego organizacji (n=243)	zbliżony poziom zaangażowania	37,0%	47,60%	65,9%	52,6%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	14,3%	31,0%	20,5%	31,6%	

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna.

Istotnym czynnikiem warunkującym innowacyjność organizacji jest angażowanie pracowników w procesy zmian. Potwierdzają to zarówno omówione koncepcje teoretyczne dotyczące innowacyjności w organizacjach (w tym Koncepcja piątego elementu prezentująca uwarunkowania dla innowacji w miejscu pracy), wyniki badań empirycznych wśród spółek europejskich i polskich oraz wnioski wynikające z wywiadów z ekspertami, przeprowadzonych w trakcie pandemii. Angażowanie pracowników w zmiany w organizacjach wpływa na wzrost ich motywacji do generowania nowatorskich pomysłów, zwiększa szansę na zaakceptowanie zmian zaproponowanych odgórnie oraz na bardziej dopracowane i przełomowe rozwiązania. Z przeprowadzonych analiz wynikają istotne statystycznie zależności pomiędzy poziomem angażowania pracowników w zmiany w organizacjach a skalą innowacyjności w różnych obszarach ich działania. Wyjątkiem były działania w zakresie stosowanych technologii informatyczno – komunikacyjnych, których głównym źródłem jest zakup technologii, a nie wewnętrzny potencjał organizacji. Jednak style angażowania pracowników w decyzje o zmianach w organizacjach nie miały tak dużego wpływu na poziom innowacyjności firm w trakcie pandemii jak poziom otwarcia na pomysły i sugestie pracowników. Może to wynikać z tego, że innowacje w organizacjach są przede wszystkim zmianami inicjowanymi odgórnie, zaś poziom otwarcia zarządzających na pomysły pracowników jest kluczowym wyznacznikiem jakości relacji w firmie, które determinują zakres akceptacji dla nowych rozwiązań.

Charakterystyka organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firm w ocenie badanych osób

W kolejnym kroku sprawdzałam, czy określone charakterystyki organizacji, w której pracują respondenci, są znacząco powiązane z poziomem innowacyjności firm w ocenie badanych osób. Wzięłam pod uwagę wpływ tych charakterystyk na ocenę poziomu innowacyjności przed pandemią i w jej trakcie, a także na zmianę tego poziomu w efekcie pandemii.

Sektor a innowacyjność

Wykonałam serię testów U Manna-Whitney'a, w ramach których odnotowałam trzy wyniki istotne statystycznie (Tabela 4.23.), tj. w obszarze nowych rozwiązań odnoszących się do organizacji i/lub warunków pracy, zaangażowania społecznego firmy oraz rozwiązań w zakresie marketingu / sprzedaży /dystrybucji. Brak działań bądź ich zaniechanie częściej były zgłaszane w sektorze publicznym niż prywatnym, gdzie w większym stopniu notowano przede wszystkim zbliżony poziom zaangażowania. Siła odnotowanych efektów, mierzona współczynnikiem r, była jednak niska. W zakresie pozostałych trzech aspektów innowacyjności nie zaobserwowałam wyników istotnych statystycznie.

Tabela 4.23. *Sektor działalności firmy a poziom innowacyjności w ocenie badanych osób*

Sektor		prywatny (n=182)	publiczny (n=96)	
Poziom innowacyjności w zakresie oferowanych dóbr/usług (n=278)	brak działań przed i w czasie pandemii	8,2%	8,3%	U = 8695 Z = -0,07 p = 0,942
	zaniechanie lub ograniczenie działań	9,3%	19,8%	
	zbliżony poziom zaangażowania	65,4%	45,8%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	17,0%	26,0%	
Sektor		prywatny (n=173)	publiczny (n=92)	
Poziom innowacyjności w zakresie metod i/lub technologii produkcji (n=265)	brak działań przed i w czasie pandemii	9,2%	16,3%	U = 7765,5 Z = -0,35 p = 0,727
	zaniechanie lub ograniczenie działań	8,7%	12,0%	
	zbliżony poziom zaangażowania	67,6%	48,9%	
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	14,5%	22,8%	

Tabela 4.23., cd.

Sektor		prywatny (n=196)	publiczny (n=101)	
Poziom innowacyjności w zakresie stosowanych technologii informatyczno – komunikacyjnych (n=297)	brak działań przed i w czasie pandemii	8,2%	7,9%	U = 9328
	zaniechanie lub ograniczenie działań	6,1%	8,9%	Z = -0,88
	zbliżony poziom zaangażowania	48,5%	37,6%	p = 0,376
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	37,2%	45,5%	
Sektor		prywatny (n=175)	publiczny (n=82)	
Poziom innowacyjności w zakresie marketingu /sprzedaży/ dystrybucji (n=257)	brak działań przed i w czasie pandemii	6,9%	15,9%	U = 6075,5
	zaniechanie lub ograniczenie działań	11,4%	22,0%	Z = -2,19
	zbliżony poziom zaangażowania	61,7%	41,5%	p = 0,029
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	20,0%	20,7%	r = 0,14
Sektor		prywatny (n=187)	publiczny (n=94)	
Poziom innowacyjności w zakresie organizacji i/lub warunków pracy (n=281)	brak działań przed i w czasie pandemii	5,3%	10,6%	U = 7300
	zaniechanie lub ograniczenie działań	11,2%	21,3%	Z = -2,53
	zbliżony poziom zaangażowania	55,1%	46,8%	p = 0,011
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	28,3%	21,3%	r = 0,15
Sektor		prywatny (n=169)	publiczny (n=83)	
Poziom innowacyjności w zakresie zaangażowania społecznego organizacji (n=252)	brak działań przed i w czasie pandemii	14,8%	19,3%	U = 5739
	zaniechanie lub ograniczenie działań	11,2%	25,3%	Z = -2,50
	zbliżony poziom zaangażowania	50,9%	39,8%	p = 0,012
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	23,1%	15,7%	r = 0,16

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna.

Notowane w trakcie pandemii różnice w ocenie poziomu innowacyjności pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym można - w świetle informacji uzyskanych w wywiadach eksperckich i na podstawie przeglądu literatury - wyjaśniać następującymi czynnikami:

- stosunkowo niską presją na innowacyjność w sektorze publicznym, czemu towarzyszą zbiurokratyzowane struktury i konserwatywne style zarządzania, nie sprzyjające twórczej pracy;
- wynikającym z tego niższym priorytetem dla rozwoju twórczego potencjału pracowników w sektorze publicznym;
- gorszym przygotowaniem do pandemii i niższym poziomem zasobów spółek z sektora publicznego, co ograniczało ich możliwości zaangażowania się w kwestie społeczne ze względu na konieczność skupienia się na bieżącym funkcjonowaniu organizacji.

Branża a innowacyjność

Wykonałam testy Kruskala-Wallisa w celu oszacowania zależności pomiędzy poziomem innowacyjności organizacji w czasach pandemii w różnych obszarach ich działania a branżą. Wykazały one wyniki istotne statystycznie w obszarach: a) metod i / lub technologii produkcji, b) stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych, c) marketingu / sprzedaży / dystrybucji, d) zaangażowania społecznego organizacji. Natomiast nie odnotowałam istotnie statystycznych zależności w odniesieniu do organizacji i/ lub warunków pracy⁵⁴ oraz oferowanych dóbr / usług⁵⁵. Ze względu na duże tabele wyniki zaprezentowano oddzielnie dla każdego aspektu innowacyjności firmy w Załączniku 4 (Tabele Z.4.5. – Z.4.10).

W przypadku poziomu innowacyjności w zakresie metod lub / i technologii produkcji w trakcie pandemii w zależności od branży zaobserwowałam wynik istotny statystycznie, $H(9) = 27,92$; $p = 0,001$. W związku z tym wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, w ramach których odnotowałam różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności w zakresie metod i/lub technologii produkcji był niższy w branży administracji w porównaniu do branż produkcji ($p = 0,048$), edukacji, nauki i kultury ($p = 0,012$), branży medycznej ($p = 0,029$), IT i komunikacji ($p = 0,010$) oraz finansów i ubezpieczeń ($p = 0,002$);
- poziom innowacyjności był niższy w pozostałych branżach w porównaniu do branż produkcji ($p = 0,018$), edukacji, nauki i kultury ($p = 0,001$), branży medycznej ($p = 0,015$), IT i komunikacji ($p = 0,002$) oraz finansów i ubezpieczeń ($p < 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży budownictwa w porównaniu do branż edukacji, nauki i kultury ($p = 0,037$), IT i komunikacji ($p = 0,028$) oraz finansów i ubezpieczeń ($p = 0,007$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży handlu w porównaniu do branży finansów i ubezpieczeń ($p = 0,020$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Analogicznie w przypadku stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych ze względu na wynik istotny statystycznie, $H(9) = 32,39$; $p < 0,001$, wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidaka.

⁵⁴ Innowacyjność w zakresie organizacji i lub warunków pracy a branża, $H(9) = 14,49$; $p = 0,106$.

⁵⁵ Innowacyjność w zakresie oferowanych dóbr / usług a branża, $H(9) = 10,02$; $p = 0,349$.

Wykazały one następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności w zakresie stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych był niższy w branży medycznej w porównaniu do branż IT i komunikacji ($p = 0,042$), finansów i ubezpieczeń ($p = 0,005$) oraz edukacji, nauki i kultury ($p = 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży budownictwa w porównaniu do branż finansów i ubezpieczeń ($p = 0,010$) oraz edukacji, nauki i kultury ($p = 0,003$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży handlu w porównaniu do branż IT i komunikacji ($p = 0,029$), finansów i ubezpieczeń ($p = 0,002$) oraz edukacji, nauki i kultury ($p < 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w pozostałych branżach w porównaniu do branż finansów i ubezpieczeń ($p = 0,005$) oraz edukacji, nauki i kultury ($p < 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży transportu w porównaniu do branż finansów i ubezpieczeń ($p = 0,048$) oraz edukacji, nauki i kultury ($p = 0,023$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży produkcji w porównaniu do branż finansów i ubezpieczeń ($p = 0,025$) oraz edukacji, nauki i kultury ($p = 0,004$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Kolejny istotny statystycznie wynik odnosił się do poziomu innowacyjności w obszarze marketingu/ sprzedaży/dystrybucji w zależności od branży, $H(9) = 30,18$; $p < 0,001$. Z tego względu wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, które wskazały na następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności w zakresie marketingu / sprzedaży / dystrybucji był niższy w branży administracji w porównaniu do branż transportu i logistyki ($p = 0,044$), branży medycznej ($p = 0,010$), pozostałych branż ($p < 0,001$), produkcji ($p < 0,001$), handlu ($p < 0,001$), finansów i ubezpieczeń ($p < 0,001$) edukacji, nauki i kultury ($p < 0,001$) oraz IT i telekomunikacji ($p < 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży budownictwa w porównaniu do branż finansów i ubezpieczeń ($p = 0,045$) edukacji, nauki i kultury ($p = 0,011$) oraz IT i telekomunikacji ($p = 0,018$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Podjęcie w trakcie pandemii nowych działań w zakresie zaangażowania społecznego organizacji było ostatnim z badanych obszarów, gdzie odnotowałam wynik istotny

statystycznie, $H(9) = 17,35$; $p = 0,043$, w zależności od branży. Z tego względu wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, w ramach których odnotowałam następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności był niższy w branży budownictwa w porównaniu do branż handlu ($p = 0,034$), produkcji ($p = 0,015$) edukacji, nauki i kultury ($p = 0,015$), finansów i ubezpieczeń ($p = 0,010$) oraz IT i telekomunikacji ($p < 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w branży administracji w porównaniu do branży IT i telekomunikacji ($p = 0,007$);
- poziom innowacyjności był niższy w pozostałych branżach w porównaniu do branży IT i telekomunikacji ($p = 0,012$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Najwięcej różnic istotnych statystycznie różnic pomiędzy branżami w poziomie innowacyjności w różnych aspektach działania organizacji odnosiło się do sposobów wytwarzania dóbr i usług oraz stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych, co wynikało przede wszystkim z konieczności dostosowania środowiska pracy i metod produkcji do zagrożenia epidemicznego. Istotne zróżnicowanie wyników odnotowano także w zakresie marketingu / sprzedaży / dystrybucji, na co mogło wpłynąć różne tempo rozpowszechniania się sprzedaży internetowej, oraz zaangażowania społecznego organizacji. Intensywność prac nad nowymi rozwiązaniami dotyczącymi kwestii społecznych w trakcie pandemii była najwyższej oceniana w branżach, w których obserwowano także wysokie nasilenie działań nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami w innych obszarach działalności, szczególnie w branży IT i telekomunikacji oraz finansów ubezpieczeń. Obrazuje to podstawowe założenie opisanej w Rozdziale 1 koncepcji Piątego Elementu o tym, że innowacje społeczne w miejscu pracy są możliwe dzięki kompleksowemu i spójnemu podejściu na wielu poziomach funkcjonowania firmy, które nawzajem na siebie oddziałują (efekt sprzężeń zwrotnych). Jednocześnie firmy najbardziej angażujące się w nowe działania dotyczące zaangażowania społecznego organizacji funkcjonowały w branżach, które zyskały dzięki pandemii (IT i telekomunikacja) lub też w ograniczonym zakresie zostały dotknięte jej negatywnymi skutkami (finanse i ubezpieczenia). Miały więc większe możliwości do angażowania się w pomoc dla innych w porównaniu do firm, których kontynuacja działalności w wyniku pandemii została zagrożona. Podobne wnioski wynikają z jakościowego komponentu badań własnych. Materiały uzyskane w wywiadach eksperckich wskazują na to, że poziom innowacyjności w zakresie zaangażowania społecznego organizacji łączył się także z jej innowacyjnością w pozostałych obszarach

działania. Był także zależny od uwrażliwienia na kwestie społeczne liderów i pracowników danej firmy, a także od poziomu jej zasobów, którymi mogła również dysponować na cele społeczne.

W badanej próbie nie udało się znaleźć istotnych statystycznie zależności pomiędzy branżą, w której pracują respondenci, a poziomem innowacyjności firmy w zakresie organizacji i / lub warunków pracy, co przynajmniej częściowo mogło wynikać z bardzo ograniczonej liczby osób przypadającej na poszczególne branże. Jednak stosunkowo nisko w tym zakresie oceniana była administracja, reprezentująca sektor publiczny, gdzie odnotowano największy łączny udział odpowiedzi o braku innowacyjnych działań przed i w trakcie pandemii, a także o zaniechaniu lub ograniczeniu prac nad nowymi rozwiązaniami w jej efekcie. Natomiast na drugim krańcu spektrum znalazły się znowu IT i telekomunikacja oraz finanse i ubezpieczenia, a więc branże charakteryzujące się najwyższymi wskaźnikami innowacyjności w różnych obszarach działania.

Wielkość organizacji a innowacyjność

Wykonałam testy Kruskala-Wallisa w celu oszacowania zależności pomiędzy poziomem innowacyjności firm w czasach pandemii w różnych obszarach ich działania a wielkością organizacji. Odnotowałam wynik istotny statystycznie dla innowacyjności w zakresie: oferowanych dóbr i usług, stosowanych technologii informatyczno – komunikacyjnych, marketingu/ sprzedaży/ dystrybucji, organizacji i/lub warunków pracy. Natomiast w przypadku metod i/lub technologii produkcji⁵⁶ oraz zaangażowania społecznego organizacji⁵⁷ nie zaobserwowałam wyników istotnych statystycznie. Jednak również w powyższych tych aspektach wraz ze wzrostem wielkości organizacji zwiększał się poziom innowacyjności firmy. Ze względu na duże tabele wyniki analiz statystycznych zaprezentowałam oddzielnie dla każdego aspektu innowacyjności firmy w Załączniku 4 (Tabele Z.4.11. – Z.4.16.).

W odniesieniu do innowacyjności w zakresie oferowanych dóbr / usług odnotowałam wynik istotny statystycznie, $H(4) = 17,02$; $p = 0,002$. Z tego względu wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, które wykazały różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności był niższy w mikrofirmach zatrudniających do 9 pracowników w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p = 0,004$) oraz 250-1000 pracowników ($p = 0,001$);

⁵⁶ Innowacyjność w zakresie metod i/lub technologii produkcji a wielkość firmy, $H(4) = 7,11$; $p = 0,130$.

⁵⁷ Innowacyjność w zakresie zaangażowania społecznego organizacji a wielkość firmy, $H(4) = 5,42$; $p = 0,247$.

- poziom innowacyjności był niższy w firmach zatrudniających 10-49 pracowników w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p = 0,022$) oraz 250-1000 pracowników ($p = 0,006$);
- poziom innowacyjności był niższy w firmach zatrudniających 50-249 pracowników w porównaniu do firm o wielkości 250-1000 pracowników ($p = 0,021$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Możliwość realizowania innowacji produktowych (wymagających istotnych nakładów finansowych) jest ściśle powiązana z wielkością firmy, na co wskazywały też wyniki przeprowadzonego w czasach pandemii monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (PARP 2022), omówionego w Rozdziale 2.

Podobnie w przypadku innowacyjności w zakresie stosowanych technologii informatyczno- komunikacyjnych, zaobserwowałam wynik istotny statystycznie, $H(4) = 28,31$; $p < 0,001$. Wykonałam więc analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, w ramach których odnotowałam następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności był niższy w mikrofirmach zatrudniających do 9 pracowników w porównaniu do firm o wielkości 10-49 pracowników ($p = 0,017$), 50-249 pracowników ($p = 0,008$), > 1000 pracowników ($p < 0,001$) oraz 250-1000 pracowników ($p < 0,001$);
- poziom innowacyjności był niższy w firmach zatrudniających 10-49 pracowników w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p = 0,010$) oraz 250-1000 pracowników ($p = 0,012$);
- poziom innowacyjności był niższy w firmach zatrudniających 50-249 pracowników w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p = 0,036$) oraz 250-1000 pracowników ($p = 0,039$);

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

W przypadku wprowadzonych w czasach pandemii nowych rozwiązań w zakresie stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych zróżnicowanie wyników w zależności od wielkości organizacji było jeszcze silniejsze niż w przypadku innowacji produktowych. Oprócz omówionej już kwestii poziomu zasobów wpłynął na to prawdopodobnie stosunkowo wysoki poziom skomplikowania struktur organizacyjnych dużych firm wymagający podjęcia szeregu działań w celu zapewnienia sprawnej komunikacji w czasach zagrożenia epidemicznego.

Wynik istotny statystycznie wystąpił także w odniesieniu do zależności pomiędzy wielkością organizacji a poziomem innowacyjności firmy w zakresie marketingu/sprzedaży/dystrybucji, $H(4) = 9,92$; $p = 0,042$.

Wykonałam więc analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, w ramach których odnotowałam następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności był niższy w mikrofirmach zatrudniających do 9 pracowników w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p = 0,007$) oraz 250-1000 pracowników ($p = 0,008$).

Istotnym powodem powyższego zróżnicowania była prawdopodobnie dynamika w zakresie wdrażania nowych rozwiązań e-commerce. Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Podobnie w aspekcie prac nad nowymi rozwiązaniami dotyczącymi organizacji i/lub warunków pracy odnotowałam wynik istotny statystycznie, $H(4) = 11,84$; $p = 0,019$. Z tego względu wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, w ramach których wystąpiły następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom innowacyjności był niższy w mikrofirmach zatrudniających do 9 pracowników w porównaniu do firm o wielkości > 1000 pracowników ($p = 0,020$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Wraz ze wzrostem wielkości organizacji zwiększał się udział uczestników sondażu informujących o rozpoczęciu lub nasileniu działań w trakcie pandemii prac nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami w zakresie warunków i / lub organizacji pracy, przy czym zdecydowanie najniższym poziomem innowacyjności charakteryzowały się pomioty zatrudniające nie więcej niż 9 pracowników. W świetle wyników jakościowego komponentu badania własnego, duże prywatne firmy, w szczególności działające w ramach struktur międzynarodowych, cechują się stosunkowo wysokim poziomem otwarcia na nowoczesne rozwiązania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Jednocześnie stosunkowo wysoki poziom skomplikowania struktur ich działania wpływał prawdopodobnie na konieczność przeprowadzenia bardziej kompleksowych zmian w porównaniu do mniejszych organizacji.

W ostatnim kroku tej serii analiz zbadalam zależność pomiędzy wprowadzaniem w firmach zmian wynikających z inicjatywy pracowników w czasach pandemii a wielkością organizacji. Nie zaobserwowałam jednak wyniku istotnego statystycznie, $H(4) = 6,48$; $p = 0,166$. Niemniej jednak także w tym przypadku najmniej skłonne do korzystania z pomysłów

pracowników okazały się najmniejsze organizacje. Przy interpretacji powyższego wyniku należy mieć na uwadze dwa aspekty. Po pierwsze, przeprowadzona analiza statystyczna nie uwzględnia odpowiedzi „nie wiem”, wskazywanej przez ok. 1/3 respondentów. W dużych organizacjach istnieje znaczące prawdopodobieństwo, że informacja o wdrożeniu jakiejś zmiany wynikającej z inicjatywy oddolnej nie dotarła do danego uczestnika ankiety, jeśli nie miała bezpośredniego wpływu na jego pracę. Po drugie, wśród respondentów badania sondażowego występuje nadreprezentacja sektora publicznego, w tym dużych firm państwowych, które w mniejszym stopniu wspierają innowacyjność pracowniczą w porównaniu do firm prywatnych.

Tabela 4.24 *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a wprowadzenie w firmach zmian wynikających z inicjatywy pracowników w czasach pandemii**

	nie	tak
< 9 pracowników (n=36)	69,4%	30,6%
10-49 pracowników (n=61)	54,1%	45,9%
50-249 pracowników (n=55)	63,6%	36,4%
250-1000 pracowników (n=45)	44,4%	55,6%
> 1000 pracowników (n=50)	60,0%	40,0%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=247
* z pominięciem odpowiedzi „nie wiem”

Reasumując, poziom innowacyjności organizacji w trakcie pandemii wzrastał wraz z ich wielkością we wszystkich badanych aspektach. Kategorią organizacji, gdzie systematycznie notowano najniższe poziomy innowacyjności we wszystkich badanych aspektach były mikrofirmy (tj. podmioty zatrudniające maksymalnie 9 osób). W świetle wyników badania własnego w tego typu organizacjach poziom kapitału ludzkiego (w tym jakość kadry zarządzającej) i zdolność do finansowania nowatorskich projektów są generalnie najniższe.

Innowacyjność w zakresie zaangażowania społecznego organizacji nie była w istotny sposób zależna od jej wielkości, choć także i w tym aspekcie wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych w danej firmie zwiększała się liczba odpowiedzi wskazujących rozpoczęcie lub intensyfikację prac nad nowymi rozwiązaniami w trakcie pandemii. Jednocześnie najbardziej bogaty materiał na temat praktyk w zakresie innowacji społecznych w organizacjach w czasach pandemii uzyskano na podstawie wywiadów z ekspertami reprezentującymi duże firmy prywatne, działające na rynkach międzynarodowych. Organizacje tego typu prowadzą przemyślaną politykę tworzenia marki atrakcyjnego pracodawcy (ang. *employer branding*),

której elementem jest społeczne zaangażowanie i jednocześnie posiadają stosunkowo duże zasoby, które mogą przeznaczyć na realizację różnych celów społecznych.

Stanowisko pracy badanych osób a poziom innowacyjności w ocenie badanych osób

W następnym kroku sprawdziłam, czy stanowisko pracy badanych osób jest powiązane z oceną przez nie poziomu innowacyjności firmy w różnych obszarach ich działania. W tym celu wykonałam serię testów U Manna-Whitney’a, w ramach których odnotowałam dwa wyniki istotne statystycznie – w zakresie stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych oraz zaangażowania społecznego organizacji. Rozpoczęcie działań bądź ich intensyfikację w powyższych obszarach zdecydowanie częściej wskazywały osoby na stanowiskach menedżerskich, natomiast brak działań przed pandemią i w jej trakcie – osoby na stanowiskach niemenedżerskich. Siła odnotowanych efektów, mierzona współczynnikiem r , była jednak niska. W zakresie pozostałych aspektów innowacyjności nie odnotowano wyników istotnych statystycznie, chociaż także rozpoczęcie lub nasilenie działań częściej było sygnalizowane przez osoby pełniące funkcje kierownicze.

Tabela 4.25. Ocena poziomu innowacyjności w badanych aspektach w zależności od stanowiska

Stanowisko pracy		niemenedżerskie (n=210)	menedżerskie (n=61)	
Poziom innowacyjności w zakresie oferowanych dóbr/usług (n=271)	brak działań przed i w czasie pandemii	9,0%	3,3%	$U = 5576$
	zaniechanie lub ograniczenie działań	14,3%	9,8%	$Z = -1,73$
	zbliżony poziom zaangażowania	57,6%	62,3%	$p = 0,083$
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	19,0%	24,6%	
Stanowisko pracy		niemenedżerskie (n=206)	menedżerskie (n=52)	
Poziom innowacyjności w zakresie metod i/lub technologii produkcji (n=258)	brak działań przed i w czasie pandemii	12,6%	5,8%	$U = 4820$
	zaniechanie lub ograniczenie działań	10,2%	9,6%	$Z = -1,27$
	zbliżony poziom zaangażowania	60,2%	63,5%	$p = 0,203$
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	17,0%	21,2%	
Stanowisko pracy		niemenedżerskie (n=222)	menedżerskie (n=67)	
Poziom innowacyjności w zakresie stosowanych technologii informatyczno – komunikacyjnych (n=289)	brak działań przed i w czasie pandemii	9,5%	1,5%	$U = 5974,5$
	zaniechanie lub ograniczenie działań	6,8%	9,0%	$Z = -2,66$
	zbliżony poziom zaangażowania	48,2%	35,8%	$p = 0,008$
	rozpoczęcie lub nasilenie działań	35,6%	53,7%	$r = 0,16$

Tabela 4.25., cd.

Stanowisko pracy		niemenedżerskie (n=192)	menedżerskie (n=57)	
Poziom innowacyjności	brak działań przed i w czasie pandemii	10,4%	5,3%	
w zakresie marketingu/ sprzedaży/dystrybucji (n=249)	zaniechanie lub ograniczenie działań zbliżony poziom zaangażowania rozpoczęcie lub nasilenie działań	16,7% 54,7% 18,2%	10,5% 57,9% 26,3%	$U = 4632$ $Z = -1,95$ $p = 0,052$
Stanowisko pracy		niemenedżerskie (n=210)	menedżerskie (n=64)	
Poziom innowacyjności	brak działań przed i w czasie pandemii	8,1%	1,6%	
w zakresie organizacji i/lub warunków pracy (n=274)	zaniechanie lub ograniczenie działań zbliżony poziom zaangażowania rozpoczęcie lub nasilenie działań	14,8% 51,9% 25,2%	15,6% 53,1% 29,7%	$U = 6135$ $Z = -1,15$ $p = 0,0249$
Stanowisko pracy		niemenedżerskie (n=188)	menedżerskie (n=55)	
Poziom innowacyjności	brak działań przed i w czasie pandemii	19,7%	3,6%	
w zakresie zaangażowania społecznego organizacji (n=243)	zaniechanie lub ograniczenie działań zbliżony poziom zaangażowania rozpoczęcie lub nasilenie działań	15,4% 47,3% 17,6%	18,2% 47,3% 30,9%	$U = 3999,5$ $Z = -2,73$ $p = 0,006$ $r = 0,17$

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna.

Stanowisko pracy respondenta nie było istotnym czynnikiem różnicującym oceną innowacyjności organizacji w badanych aspektach, z wyjątkiem stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych i zaangażowania społecznego organizacji, gdzie odnotowano wynik istotny statystycznie charakteryzujący się niską siłą efektu. Różnice w ocenie osób na stanowiskach menedżerskich i niemenedżerskich wynikają najprawdopodobniej z faktu, że pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych mają dość ograniczoną wiedzę o procesach innowacji podejmowanych w całej firmie.

Ocena odporności organizacji na kryzys wywołany pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe

W kolejnym kroku postanowiłam przeanalizować, jak badane osoby oceniają zdolność organizacji do „radzenia sobie” z kryzysem wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe. Na początku wykonałam analizę częstości, której wyniki zestawiam na Rysunku 4.3. Biorąc pod uwagę, że odpowiedzi udzielano na skali likertowskiej od 1 do 5 z wartością środkową 3 należy uznać, że ocena „radzenia sobie” organizacji była generalnie pozytywna – średnie wartości dla wszystkich badanych itemów były wyższe niż wartość środkowa. Postanowiłam sprawdzić, które aspekty były oceniane lepiej od pozostałych.

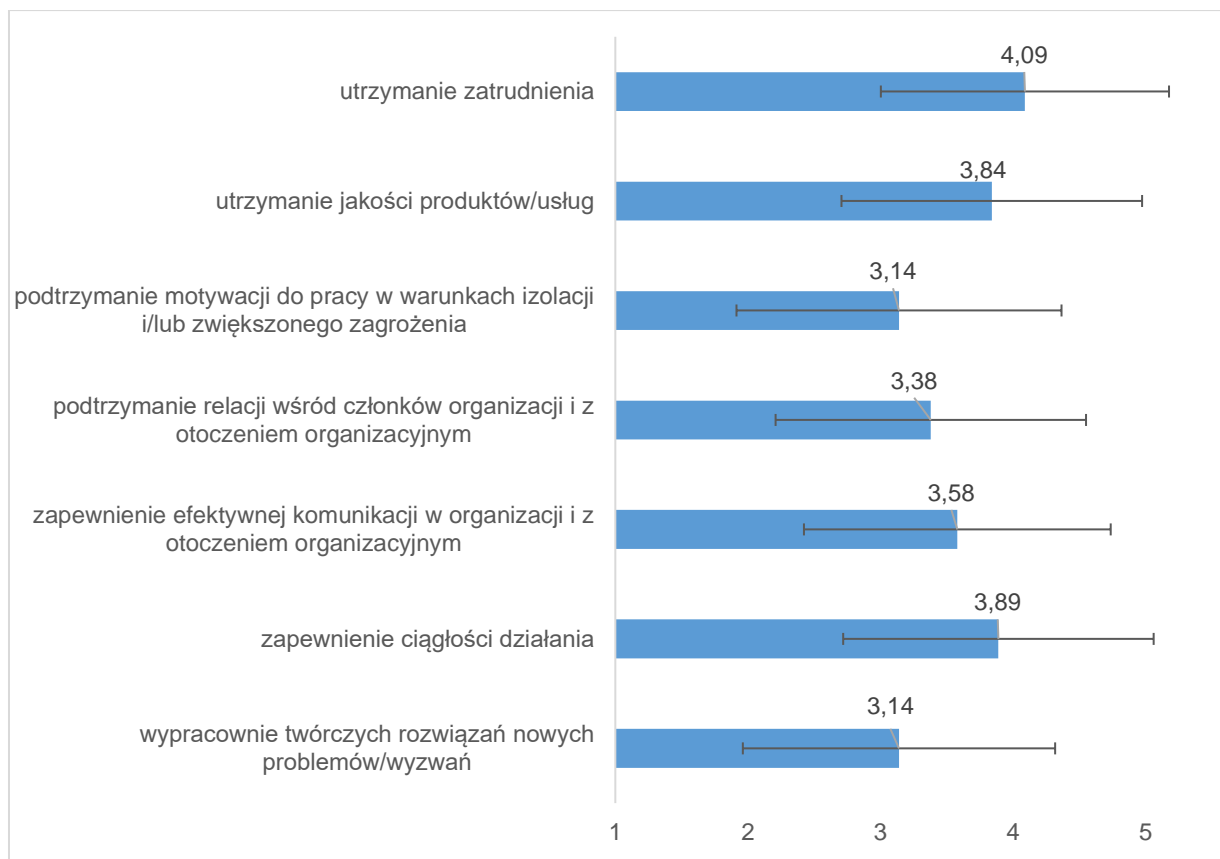
Wykonałam więc jednoczynnikową analizę wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym⁵⁸, w ramach której odnotowałam wynik istotny statystycznie, $F(5,09; 1786,71) = 86,54$; $p < 0,001$. Z tego względu wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testu Sidaka, które wskazały na szereg różnic istotnych statystycznie:

- „radzenie sobie” w zakresie wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów/wyzwań było oceniane gorzej w porównaniu do zapewnienia ciągłości działania ($p < 0,001$), zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym ($p < 0,001$), podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym ($p < 0,001$), utrzymania jakości produktów/usług ($p < 0,001$) oraz utrzymania zatrudnienia ($p < 0,001$);
- „radzenie sobie” w zakresie podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia było oceniane gorzej w porównaniu do zapewnienia ciągłości działania ($p < 0,001$), zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym ($p < 0,001$), podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym ($p < 0,001$), utrzymania jakości produktów/usług ($p < 0,001$) oraz utrzymania zatrudnienia ($p < 0,001$);
- „radzenie sobie” w zakresie podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym było oceniane gorzej w porównaniu do zapewnienia ciągłości działania ($p < 0,001$), zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym ($p = 0,001$), utrzymania jakości produktów/usług ($p < 0,001$) oraz utrzymania zatrudnienia ($p < 0,001$);
- „radzenie sobie” w zakresie zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym było oceniane gorzej w porównaniu do zapewnienia ciągłości działania ($p < 0,001$), trzymywania jakości produktów/usług ($p < 0,001$) oraz utrzymania zatrudnienia ($p < 0,001$);
- „radzenie sobie” w zakresie utrzymania jakości produktów/usług było oceniane gorzej w porównaniu do utrzymania zatrudnienia ($p < 0,001$);
- „radzenie sobie” w zakresie zapewnienia ciągłości działania było oceniane gorzej w porównaniu do utrzymania zatrudnienia ($p < 0,001$).

⁵⁸ Test ten umożliwia porównanie wyników na skali ilościowej w więcej niż dwóch pomiarach w tej samej grupie (np. trzy pomiary – przed, w trakcie i po terapii, bądź też poziom różnych zmiennych mierzonych na tej samej skali). Analizowane są dokładne wartości liczbowe uzyskane przez respondentów, na podstawie których wyliczane są średnie i odchylenia standardowe. W przypadku uzyskania wyniku istotnego statystycznie wykonywane są analizy post-hoc, w ramach których porównuje się wartości dwóch konkretnych zmiennych. Wzory zestawiono np. na stronie; https://manuals.pqstat.pl/statpqpl:porown3grpl:parpl:anova_repeatedpl

Pozostałe różnice okazały się nie być istotne statystycznie.

Rysunek 4.3. Ocena, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe (pasek – wartość średnia; haczyk – odchylenie standardowe)



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Ocena odporności organizacji na kryzys wywołany w wybranych aspektach uznanych za kluczowe w zależności od stanowiska pracy

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy stanowisko pracy badanych osób jest powiązane z oceną, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe. Wykonałam testy U Manna-Whitney’a ze względu na znaczną nierównoliczność porównywanych grup. Jak widać w Tabeli 4.26. wystąpiły trzy różnice istotne statystycznie. Osoby na stanowiskach menedżerskich lepiej oceniały radzenie sobie firm w zakresie zapewnienia ciągłości działania, zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym oraz podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym w porównaniu do osób na stanowiskach niemenedżerskich. Siła odnotowanych efektów była jednak niska. W zakresie pozostałych badanych zmiennych nie

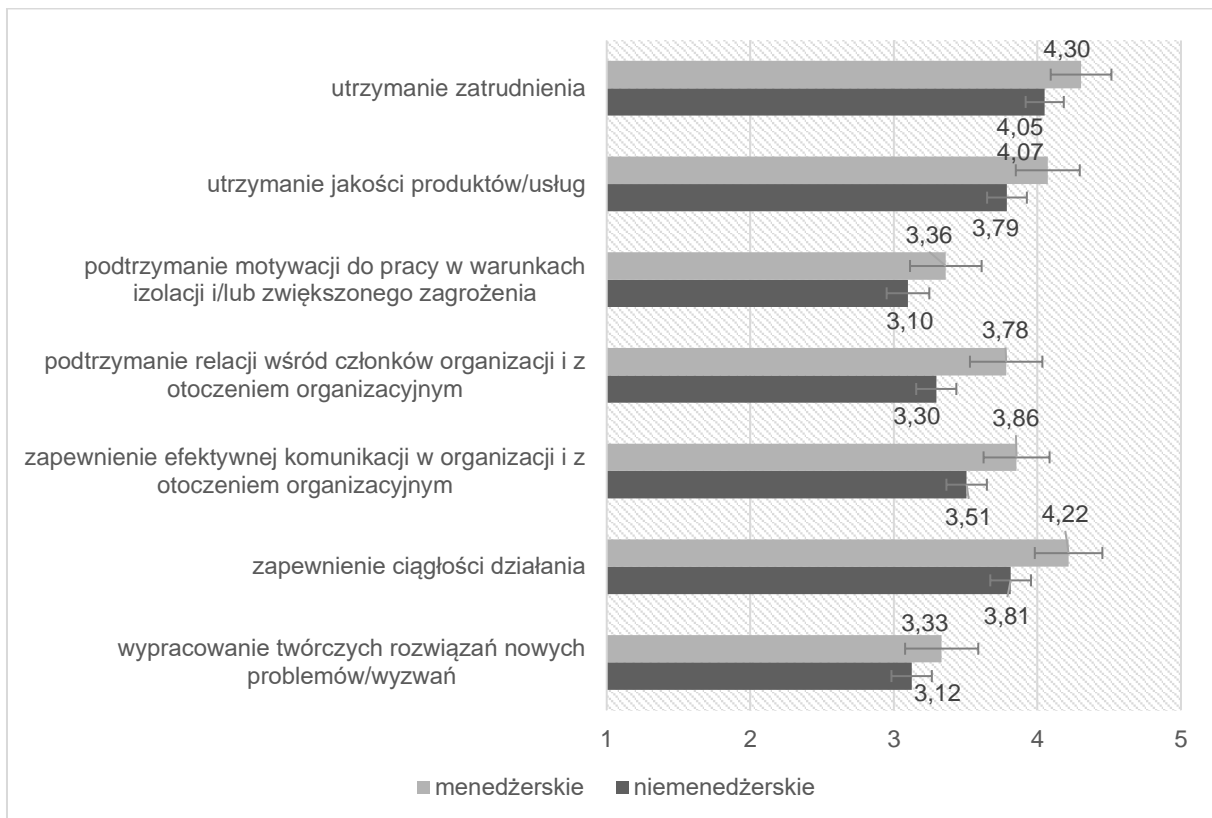
odnotowałam różnic istotnych statystycznie. Wyniki zaprezentowałam w formie graficznej na Rysunku 4.4.

Tabela 4.26. *Stanowisko pracy badanych osób a ocena, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe*

	niemenedżerskie (n = 274)		menedżerskie (n = 69)		U	Z	p	r
	M	SD	M	SD				
wpracowanie twórczych rozwiązań nowych problemów/wyzwań	3,12	1,19	3,33	1,08	8520,0	-1,31	0,190	0,07
zapewnienie ciągłości działania	3,81	1,20	4,22	1,00	7667,0	-2,55	0,011	0,14
zapewnienie efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	3,51	1,19	3,86	0,97	8003,0	-2,05	0,041	0,11
podtrzymanie relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	3,30	1,18	3,78	1,07	7217,0	-3,14	0,002	0,17
podtrzymanie motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia	3,10	1,26	3,36	1,06	8392,0	-1,49	0,137	0,08
utrzymanie jakości produktów/usług	3,79	1,17	4,07	0,94	8338,0	-1,58	0,113	0,09
utrzymanie zatrudnienia	4,05	1,12	4,30	0,90	8407,0	-1,53	0,127	0,08

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=343.

Rysunek 4.4. Stanowisko pracy badanych osób a ocena, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe.



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=343.

Spśród aspektów uznanych za kluczowe w ocenie „radzenia sobie” organizacji w kryzysie wywołanym pandemią Covid-19 najniższe wskazania miały rezultaty w zakresie twórczego podejścia do rozwiązania problemów / wyzwań, a także podtrzymania odpowiedniego poziomu motywacji i relacji w miejscu pracy. Wymagają one najbardziej rozwiniętych kompetencji menedżerskich i społecznych, a w przypadku tworzenia niestandardowych rozwiązań – umiejętności uruchomienia twórczego aspektu podmiotowego sprawstwa przez członków organizacji. W świetle wyników badań własnych oraz wniosków z przeglądu literatury, pandemia prowadziła do polaryzacji strategii „radzenia sobie” z sytuacją kryzysową zarówno na poziomie organizacji, jak i poszczególnych jednostek. Z jednej strony można było zaobserwować twórcze poszukiwania nowych rozwiązań na nowe czasy, z drugiej – zasklepianie się w starych schematach oraz bierność. Czynnikiem ograniczającym możliwości twórczego działania w firmach był przede wszystkim duży poziom stresu i przeciążenia obowiązkami pracujących w nich osób, związany z koniecznością dostosowania się do wielu zmian w życiu zawodowym i prywatnym, a także osłabienie relacji w firmie i szansa na spontaniczną wymianę myśli w efekcie rozpowszechnienia pracy zdalnej. Jak wynika z

przeprowadzonych rozmów z ekspertami, część organizacji (głównie dużych firm prywatnych działających na rynkach międzynarodowych) wprowadzała szereg działań mających na celu przeciwdziałanie negatywnym efektom, o których mowa powyżej.

Osoby na stanowiskach menedżerskich istotnie lepiej oceniały poziom „radzenia sobie” ich organizacji w zakresie zapewnienia ciągłości działania, efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym oraz podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym w porównaniu do osób na stanowiskach niemenedżerskich, co najprawdopodobniej wynika z efektu autoprezentacji⁵⁹.

Ocena odporności organizacji na kryzys wywołany w wybranych aspektach uznanych za kluczowe w zależności od stopnia otwartości zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy stopień otwartości zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii jest powiązany z oceną, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe. Ze względu na znaczną nierównoliczność porównywanych grup wykonałam testy Kruskala-Wallisa. Jak widać w Tabeli 4.27. wszystkie wyniki okazały się istotne statystycznie. Z tego względu przeprowadziłam serię analiz post-hoc przy użyciu testu Dunna-Sidaka.

⁵⁹ Analogicznie wyższe oceny menedżerów w porównaniu do osób na stanowiskach niemenedżerskich dotyczyły poziomu otwartości na pomysły i sugestie pracowników oraz zakresu angażowania ich w zmiany w organizacjach.

Tabela 4.27. *Stopień otwartości zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników w trakcie pandemii a ocena, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe*

	brak otwarcia		niski poziom		średni poziom		wysoki poziom		H	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
wypracowanie twórczych rozwiązań nowych problemów/wyzwań	1,69	0,93	2,40	1,15	3,21	0,88	4,06	0,87	109,01	<0,001
zapewnienie ciągłości działania	2,69	1,41	3,33	1,34	4,19	0,82	4,59	0,76	67,92	<0,001
zapewnienie efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	1,85	1,12	2,97	1,21	3,80	0,76	4,39	0,74	99,80	<0,001
podtrzymanie relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	2,00	1,20	2,77	1,23	3,51	0,91	4,17	0,84	81,01	<0,001
podtrzymanie motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia	1,58	1,06	2,30	1,23	3,27	0,83	3,99	0,94	100,96	<0,001
utrzymanie jakości produktów/usług	2,85	1,32	3,37	1,30	3,96	0,94	4,55	0,65	60,87	<0,001
utrzymanie zatrudnienia	3,04	1,51	3,92	1,23	4,16	0,93	4,56	0,77	34,02	<0,001

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270.

W zakresie wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów / wyzwań, zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym, podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym, podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia wszystkie różnice międzygrupowe okazały się istotne statystycznie. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem „radzenia sobie” z wyzwaniami pandemii w analizowanych aspektach od instytucji o niskim poziomie otwarcia, średnim i wysokim poziomie otwarcia. Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim i wysokim poziomie otwarcia zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia. Natomiast w zakresie zapewnienia ciągłości działania oraz utrzymania jakości produktów/usług jedynie firmy o braku i niskim poziomie otwarcia nie różniły się między sobą istotnie statystycznie.

W zakresie wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów / wyzwań wszystkie różnice międzygrupowe okazały się istotne statystycznie. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o niskim poziomie otwarcia ($p = 0,032$), średnim poziomie ($p < 0,001$) i wysokim poziomie ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim ($p < 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$).

W zakresie zapewnienia ciągłości działania odnotowano pięć istotnych statystycznie różnic. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o średnim ($p < 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim ($p < 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p = 0,001$). Jedynie firmy o braku i niskim poziomie otwarcia nie różniły się między sobą istotnie statystycznie ($p = 0,078$).

W zakresie zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym wszystkie różnice międzygrupowe okazały się istotne statystycznie. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o niskim poziomie otwarcia ($p = 0,004$), średnim poziomie ($p < 0,001$) i wysokim poziomie ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim ($p < 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$).

Także w zakresie podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym wszystkie różnice międzygrupowe okazały się istotne statystycznie. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o niskim poziomie otwarcia ($p = 0,040$), średnim poziomie ($p < 0,001$) i wysokim poziomie ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim ($p = 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$).

W zakresie podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia wszystkie różnice międzygrupowe okazały się istotne statystycznie. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o niskim poziomie otwarcia ($p = 0,042$), średnim poziomie ($p < 0,001$) i wysokim poziomie ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim ($p < 0,001$) i

wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$).

W zakresie utrzymania jakości produktów/usług odnotowano pięć istotnych statystycznie różnic. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o średnim ($p < 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o średnim ($p = 0,014$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$). Jedynie firmy o braku i niskim poziomie otwarcia nie różniły się między sobą istotnie statystycznie ($p = 0,103$).

W zakresie utrzymania zatrudnienia także odnotowano pięć istotnych statystycznie różnic. Grupa braku otwarcia cechowała się niższym poziomem radzenia sobie w tym zakresie od instytucji o niskim ($p = 0,010$), średnim ($p = 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$). Firmy o niskim poziomie otwarcia gorzej radziły sobie także od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$), zaś firmy o średnim poziomie otwarcia gorzej od firm o wysokim poziomie otwarcia ($p = 0,002$). Jedynie firmy o niskim i średnim poziomie otwarcia nie różniły się między sobą istotnie statystycznie ($p = 0,389$).

Poziom otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników ma duży wpływ na ocenę tego, jak organizacja „radzi sobie” w kryzysie spowodowanym pandemią we wszystkich aspektach uznanych za kluczowe. Jest on miarą relacji w firmie, a w szczególności tego, w jakim zakresie zarządzający ufają swoim podwładnym, uważają ich za źródło inspiracji i wiedzy przydatnej do realizacji zmian w organizacji oraz liczą się z ich potrzebami. W świetle przeprowadzonych wywiadów eksperckich, których wyniki zostały opisane w Rozdziale 5, czynnik ten w znacznym stopniu warunkował poziom motywacji pracowników i ich gotowość do poniesienia pewnych wyrzeczeń w trakcie pandemii po to, by zwiększyć szanse na zapewnienie ciągłości działania firmy. Przyczyniał się też do budowania efektywnej komunikacji w sytuacji, gdy z jednej strony mogła ona ulec pogorszeniu w wyniku przejścia na zdalny / hybrydowy model pracy, z drugiej zaś była szczególnie istotna w obliczu zagrożenia życia i zdrowia i wprowadzania wielu zmian w różnych obszarach działania organizacji. Istotnym aspektem otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników było też zwiększenie puli pomysłów, które można wykorzystać, by twórczo podejść do licznych wyzwań spowodowanych pandemią. Ponadto takie podejście umożliwiało podniesienie jakości zmian wprowadzanych ogólnie oraz bardziej efektywne i elastyczne działanie w szybko zmieniającej się rzeczywistości.

Ocena odporności organizacji na kryzys wywołany w wybranych aspektach uznanych za kluczowe w zależności od zakresu angażowania pracowników w zmiany podejmowane w organizacjach

W kolejnym kroku sprawdzałam, czy zakres angażowania pracowników w zmiany podejmowane w organizacjach w trakcie pandemii jest powiązany z oceną, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe. Ze względu na znaczną nierównoliczność porównywanych grup wykonałam testy Kruskala-Wallisa. Jak widać w Tabeli.4.28. wystąpiło sześć wyników istotnych statystycznie. Jedynie w zakresie utrzymania zatrudnienia wynik nie był istotny statystycznie. Z tego względu dla pozostałych sześciu zmiennych wykonałam analizy post-hoc przy użyciu testu Dunn-Sidak.

Tabela 4.28. Zakres angażowania pracowników w zmiany podejmowane w organizacjach w trakcie pandemii a ocena, jak organizacje „radzą sobie” w kryzysie wywołanym pandemią w wybranych aspektach uznanych za kluczowe

	informowanie o podjętych odgórnie decyzjach		konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją		wypracowywanie wspólnych rozwiązań		zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów		H	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
wypracować twórcze rozwiązania nowych problemów/wyzwań	2,68	1,23	3,37	1,08	3,49	0,95	3,89	0,99	47,64	<0,001
zapewnić ciągłości działania	3,68	1,29	3,97	1,05	3,97	1,03	4,50	0,84	17,73	<0,001
zapewnić efektywną komunikację w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	3,16	1,29	3,83	0,93	3,83	0,95	4,33	0,73	40,64	<0,001
podtrzymać relacje wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	2,99	1,28	3,58	1,02	3,64	0,95	4,09	0,86	33,34	<0,001
podtrzymać motywację do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia	2,67	1,26	3,31	1,22	3,59	0,93	3,83	0,90	46,25	<0,001
utrzymać jakość produktów/usług	3,64	1,24	3,97	0,96	3,84	1,12	4,46	0,72	18,22	<0,001
utrzymać zatrudnienie	4,04	1,16	4,00	1,14	4,14	1,02	4,39	0,86	3,50	0,320

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=330.

Najwięcej różnic międzygrupowych (po pięć w każdym przypadku) odnotowałam w zakresie zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym oraz podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym. Firmy informujące o podjętych odgórnie decyzjach cechowały się gorszym radzeniem sobie w tym zakresie od trzech pozostałych grup. Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów radziły sobie lepiej w porównaniu do firm, gdzie wspólnie wypracowywano rozwiązania oraz konsultowano zmiany z pracownikami / ich reprezentacją. Różnica między firmami konsultującymi zmiany z pracownikami / ich reprezentacją a firmami, gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania nie była istotna statystycznie.

W zakresie wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów / wyzwań oraz podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia wystąpiły po cztery różnice istotne statystycznie. Firmy informujące o podjętych odgórnie decyzjach gorzej były oceniane w zakresie „radzenia sobie” z wyzwaniami pandemii od trzech pozostałych grup. Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów były oceniane wyżej w porównaniu do firm, gdzie konsultowano zmiany z pracownikami / ich reprezentacją. Różnica między firmami konsultującymi zmiany z pracownikami / ich reprezentacją a firmami, gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania nie była istotna statystycznie, podobnie jak różnica pomiędzy firmami zachęcającymi do zgłaszania własnych pomysłów, a firmami gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania.

Po trzy istotne statystycznie różnice pomiędzy różnymi stylami angażowania pracowników w zmiany w organizacjach oceną odporności firmy na wyzwania pandemii wystąpiły natomiast w zakresie zapewnienia ciągłości działania oraz utrzymania jakości produktów/usług. Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów „radziły sobie” istotnie lepiej od firm informujących o podjętych odgórnie decyzjach, firm konsultujących zmiany z pracownikami / ich reprezentacją oraz firm wypracowujących wspólne rozwiązania. Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie. W zakresie wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów / wyzwań można było zaobserwować cztery różnice istotne statystycznie. Firmy informujące o podjętych odgórnie decyzjach cechowały się gorszym radzeniem sobie w tym zakresie od trzech pozostałych grup ($p < 0,001$). Dodatkowo, firmy konsultujące zmiany z pracownikami / ich reprezentacją radziły sobie gorzej od firm, które zachęcały do zgłaszania własnych pomysłów ($p = 0,026$). Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

W zakresie zapewnienia ciągłości działania można było zaobserwować trzy istotne statystycznie różnice. Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów radziły sobie

istotnie lepiej od firm informujących o podjętych odgórnie decyzjach ($p < 0,001$), firm konsultujących zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,008$) oraz firm wypracowujących wspólne rozwiązania ($p = 0,006$). Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

W zakresie zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym wystąpiło pięć różnic istotnych statystycznie. Firmy informujące o podjętych odgórnie decyzjach cechowały się gorszym radzeniem sobie w tym zakresie od trzech pozostałych grup ($p < 0,001$). Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów radziły sobie lepiej w porównaniu do firm, gdzie wspólnie wypracowywano rozwiązania ($p = 0,012$) oraz konsultowano zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,019$). Różnica między firmami konsultującymi zmiany z pracownikami / ich reprezentacją a firmami, gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania nie była istotna statystycznie.

Także w zakresie podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym także można było zaobserwować pięć różnic istotnych statystycznie. Firmy informujące o podjętych odgórnie decyzjach cechowały się gorszym radzeniem sobie w tym zakresie od trzech pozostałych grup – tych, które konsultowały zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,005$), które wypracowywały wspólne rozwiązania ($p = 0,001$) oraz tych, które zachęcały do zgłaszania własnych pomysłów ($p < 0,001$). Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów „radziły sobie” lepiej w porównaniu do firm, gdzie wspólnie wypracowywano rozwiązania ($p = 0,025$) oraz konsultowano zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,018$). Różnica między firmami konsultującymi zmiany z pracownikami / ich reprezentacją a firmami, gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania nie była istotna statystycznie. Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

W zakresie podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia wystąpiły cztery różnice istotne statystycznie. Firmy informujące o podjętych odgórnie decyzjach cechowały się gorszym poziomem „radzenia sobie” w tym zakresie od trzech pozostałych grup – tych, które konsultowały zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,001$), które wypracowywały wspólne rozwiązania ($p < 0,001$) oraz tych, które zachęcały do zgłaszania własnych pomysłów ($p < 0,001$). Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów „radziły sobie” lepiej w porównaniu do firm, gdzie konsultowano zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,027$). Różnica między firmami konsultującymi zmiany z pracownikami / ich reprezentacją a firmami, gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania nie

była istotna statystycznie, podobnie jak różnica pomiędzy firmami zachęcającymi do zgłaszania własnych pomysłów, a firmami gdzie wypracowywano wspólne rozwiązania.

W zakresie utrzymania jakości produktów/usług odnotowano trzy istotne statystycznie różnice. Firmy zachęcające do zgłaszania własnych pomysłów radziły sobie istotnie lepiej od firm informujących o podjętych odgórnie decyzjach ($p < 0,001$), firm konsultujących zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,012$) oraz firm wypracowujących wspólne rozwiązania ($p = 0,003$). Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Zakres angażowania pracowników w zmiany w organizacji okazał się kolejnym (oprócz otwartości na ich pomysły i sugestie) kluczowym czynnikiem warunkującym ocenę odporności organizacyjnej na kryzys spowodowany pandemią. Organizacje, w których stosuje się bardziej angażujące style zarządzania były także lepiej oceniane we wszystkich aspektach „radzenia sobie” z wyzwaniami pandemii uznanych za kluczowe, przy czym różnice dotyczące utrzymania zatrudnienia nie były istotne statystycznie. Korzystanie z tarcz finansowych wiązało się z koniecznością utrzymania zatrudnienia, w związku z czym powyższy aspekt, przynajmniej krótkoterminowo, najslabiej obrazował odporność organizacji na kryzys wywołany pandemią. Najsilniejszy wpływ angażujących stylów zarządzania na ocenę odporności organizacyjnej wystąpił natomiast w zakresie zapewnienia efektywnej komunikacji, podtrzymania relacji w pracy i motywacji do jej wykonywania oraz wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów / wyzwań, tj. w obszarach, które były stosunkowo najslabiej oceniane i - w przypadku których - jakość umiejętności przywódczych jest szczególnie ważna. Zachęcanie pracowników do zgłaszania własnych pomysłów, mające kluczowy wpływ na innowacyjność pracowniczą, okazało się istotnym czynnikiem odróżniającym organizacje, które stosunkowo dobrze „radziły sobie” z wyzwaniami pandemii od tych, które wypadały dużo gorzej w ocenie osób w nich pracujących.

Istotny wpływ angażujących stylów zarządzania na motywację pracowników, ich skłonność do angażowania się w tworzenie nowych rozwiązań na nowe czasy oraz na jakość relacji w miejscu pracy wynika także z przeprowadzonych wywiadów eksperckich. W największym stopniu charakteryzowały one organizacje, które zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie identyfikowały źródło swojej przewagi konkurencyjnej w kreatywnych i zmotywowanych zespołach, jak i te, które w trakcie pandemii znalazły się w wyjątkowo trudnej sytuacji (jak przykładowo z branży gastronomicznej) i zaangażowanie pracowników w procesy zmian było dla nich szansą na przetrwanie.

Zmiany organizacji i/lub warunków pracy wprowadzone w organizacjach na skutek pandemii

W kolejnym kroku sprawdziłam, jakie zmiany organizacji i / lub warunków pracy zostały wprowadzone w firmach na skutek pandemii Covid-19. W związku z tym, że dane są mierzone na skali porządkowej (odpowiedź „trudno powiedzieć” może zostać w tym wypadku uznana za odpowiedź pośrednią), wykonałam test Friedmana⁶⁰ celem oceny, które zmiany były częściej wprowadzane w organizacjach (Tabela 4.29.). W związku z tym, że wskazał on na wynik istotny statystycznie, $\chi^2(7) = 570,15; p < 0,001$, wykonałam serię analiz post-hoc Dunn-Sidak. w ramach których zaobserwowałam różnice istotne statystycznie:

- zastępowanie czynności człowieka przez maszyny (automatyzacja) były istotnie rzadziej wprowadzane w porównaniu do większego zaangażowania w pomoc dla potrzebujących w i/lub spoza organizacji ($p < 0,001$), uelastycznienia innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur ($p < 0,001$), większej dbałości o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników ($p < 0,001$), uelastycznienia czasu pracy ($p < 0,001$), wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem ($p < 0,001$) oraz większej tolerancja dla pracy zdalnej ($p < 0,001$);
- zmiany uprawnień decyzyjnych pracowników były istotnie rzadziej wprowadzane w porównaniu do większego zaangażowania w pomoc dla potrzebujących w i/lub spoza organizacji ($p < 0,001$), uelastycznienia innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur ($p < 0,001$), większej dbałości o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników ($p < 0,001$), uelastycznienia czasu pracy ($p < 0,001$), wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem ($p < 0,001$) oraz większej tolerancja dla pracy zdalnej ($p < 0,001$);
- większe zaangażowanie w pomoc dla potrzebujących w i/lub spoza organizacji było istotnie rzadziej wprowadzane w porównaniu do uelastycznienia innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur ($p = 0,001$), większej dbałości o zdrowie i/lub

⁶⁰ Test Friedmana to nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób zależnych. Stosuje się go gdy nie są spełnione założenia dotyczące analizy wariancji w schemacie z powtarzaniem pomiarem lub gdy zmienna zależna wyrażona jest na skali porządkowej. Test Friedmana stosujemy w celu porównania trzech lub więcej różnych pomiarów danej zmiennej (prób zależnych). Testuje on hipotezę zerową, która zakłada, że pewna liczba powiązanych ze sobą zmiennych pochodzi z tej samej populacji. Schemat tego testu polega na rangowaniu pomiarów — czyli na nadaniu im wag w (zazwyczaj) rosnącej kolejności. Znacznie ułatwia on proces obserwacji, a także uporządkowywania jej wyników. Test Friendmana ma na celu wykazanie, że co najmniej jedna para analizowanych pomiarów istotnie różni się od siebie. <https://pogotowiestatystyczne.pl/slovniki/test-friedmana/>

samopoczucie psychiczne pracowników ($p < 0,001$), uelastycznienia czasu pracy ($p < 0,001$), wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem ($p < 0,001$) oraz większej tolerancja dla pracy zdalnej ($p < 0,001$);

- uelastycznienie innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur było istotnie rzadziej wprowadzane w porównaniu do wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem ($p < 0,001$) oraz większej tolerancja dla pracy zdalnej ($p < 0,001$);
- większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników była istotnie rzadziej wprowadzana w porównaniu do wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem ($p = 0,007$) oraz większej tolerancja dla pracy zdalnej ($p < 0,001$);
- uelastycznienie czasu pracy było istotnie rzadziej wprowadzane w porównaniu do wzrostu wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem ($p = 0,019$) oraz większej tolerancji dla pracy zdalnej ($p < 0,001$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie.

Tabela 4.29. *Zmiany organizacji i/lub warunków pracy wprowadzone w organizacjach na skutek pandemii (%)*

	Nie	Trudno powiedzieć	Tak
większa tolerancja dla pracy zdalnej	18,5	16,2	65,3
wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem	22,7	18,5	58,8
uelastycznienie czasu pracy	30,1	21,6	48,3
większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników	29,0	26,1	44,9
uelastycznienie innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur	31,0	33,0	36,1
większe zaangażowanie w pomoc dla potrzebujących w i/lub spoza organizacji	39,5	36,4	24,1
zmiany uprawnień decyzyjnych pracowników	58,2	26,7	15,1
zastępowanie czynności człowieka przez maszyny (automatyzacja)	65,1	23,0	11,9

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna n=352.

Z wypowiedzi uczestników sondażu wynika, że najczęstszymi zmianami wprowadzonymi w wyniku pandemii w ich organizacjach było upowszechnienie pracy zdalnej, czemu towarzyszył dynamiczny wzrost wykorzystania technologii cyfrowych, i zwiększenie elastyczności czasu pracy. Jest to spójne z wynikami badań nad efektami pandemii w organizacjach w Europie i w Polsce, jak również z obserwacjami wynikającymi z wywiadów

eksperckich, opisanymi w Rozdziale 5. Na kolejnym miejscu pod względem częstości wskazań znalazła się większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników, co było uzasadnione w kontekście dużego zagrożenia epidemicznego oraz pogorszenia kondycji fizycznej i psychicznej znacznej części zatrudnionych.

Natomiast do przeobrażeń w miejscu pracy w efekcie pandemii najrzadziej wymienianych przez uczestników sondażu należały automatyzacja (12%) oraz zmiana uprawnień decyzyjnych pracowników (15%). Niskie wskazania dla procesów automatyzacji można interpretować w kontekście tego, że jest ona procesem kapitałochłonnym, który wymaga odpowiedniego przygotowania i przeszkolenia zespołów oraz pozyskania specjalistów do jej wdrażania. Z wywiadów z ekspertami opisanymi w Rozdziale 5 wynika, że pandemia spowodowała ogromny wzrost zainteresowania możliwościami automatyzacji i robotyzacji miejsca pracy, niemniej jednak występowały duże bariery po stronie podażowej (długie terminy oczekiwania na technologie, trudności w pozyskaniu specjalistów do obsługi procesów).

Ograniczone zmiany w zakresie sposobów podejmowania decyzji są spójne z wynikami sondażu dotyczącymi stabilnych trendów w stylach zarządzania, a także z wnioskami z przeglądu badań empirycznych nad prywatnymi i publicznymi organizacjami w Polsce, które wskazują na to, że w wyniku pandemii nie doszło na szeroką skalę do przełomowych i trwałych zmian w powyższym obszarze, choć nastąpił niewielki wzrost angażowania pracowników w podejmowanie decyzji w małych i średnich firmach. Podobnie eksperci uczestniczący w jakościowym komponencie badania własnego bardzo rzadko dzielili się swoimi obserwacjami na temat zmiany decyzyjności pracowników w czasach pandemii. Wspominał o niej m.in. lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej w kontekście wpływu hybrydowego modelu pracy na większe możliwości kierowania własną pracą przez pracowników (zespoły) oraz ekspert z państwowej firmy z branży infrastruktury, odnosząc się do minimalizacji roli zatrudnionych (w tym reprezentujących ich związków zawodowych) w planach restrukturyzacji firmy, koniecznej ze względu trudną sytuację finansową w efekcie pandemii.

Subiektywna ocena, które zmiany organizacji i/lub warunków pracy warto wprowadzić na trwałe do organizacji

W ostatnim kroku sprawdziłam, jakie – według respondentów - zmiany organizacji i / lub warunków pracy powinny zostać wprowadzone na stałe. Wykonałam serię analiz częstości (Tabela 4.30.). Najczęściej w odpowiedziach respondentów pojawiały się: większa tolerancja dla pracy zdalnej (63% odpowiedzi twierdzących), uelastycznienie czasu pracy (53%) i większa

dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników (45%). Ponad 1/3 respondentów wskazała także wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem (35%). Z kolei najrzadziej deklarowano zastępowanie czynności człowieka przez maszyny (automatyzacja) – odpowiedź tę wskazało jedynie 12% ankietowanych. Co dziesiąty ankietowany wskazywał, że nie chce, aby którakolwiek ze zmian wprowadzonych w jego organizacji w czasach pandemii i ujętych w kwestionariuszu ankiety, weszła na trwałe do praktyki firmy.

Tabela 4.30. *Subiektywna ocena, które zmiany organizacji i/lub warunków pracy warto wprowadzić na trwałe do organizacji (%)*

	Nie	Tak
większa tolerancja dla pracy zdalnej	36,6	63,4
uelastycznienie czasu pracy	47,4	52,6
większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników	55,4	44,6
wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem	64,8	35,2
większa decyzyjność pracowników (zespołów)	71,9	28,1
uelastycznienie innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur	76,4	23,6
wzrost zaangażowania w pomoc dla potrzebujących w i/lub spoza organizacji	77,8	22,2
zastępowanie czynności człowieka przez maszyny (automatyzacja)	88,1	11,9
żadne	90,9	9,1
inne	99,4	0,6

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Wysokie preferencje uczestników sondażu dla pozostawienia na trwałe elastyczności miejsca i czasu wykonywania obowiązków zawodowych oraz zwiększonej dbałości o zdrowie i samopoczucie pracowników są spójne z wnioskami wynikającymi z przeglądu literatury i z wynikami przeprowadzonych wywiadów eksperckich. Największe rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a obserwowanymi zmianami w zakresie warunków i/lub organizacji pracy w trakcie pandemii dotyczyły decyzyjności pracowników / zespołów: 28% vs. 15%. Z drugiej strony 72% respondentów badania ankietowego nie identyfikowało potrzeby wprowadzania na trwałe zmian związanych ze wzrostem uprawnień decyzyjnych pracowników w firmach, w których pracują. Polaryzacja odpowiedzi w powyższym zakresie mogła być przynajmniej częściowo spowodowana poczuciem przeciążenia obowiązkami w życiu zawodowym i prywatnym, o czym często wspominali eksperci biorący udział w jakościowym komponencie badania własnego.

W świetle zaobserwowanych różnic w podejściu zarządzających organizacjami w Polsce do korzystania z twórczego potencjału pracowników w Polsce m.in. ze względu na strukturę właścicielską i obszar działania firmy w przyszłości warto byłoby przeprowadzić badania nad uwarunkowaniami i przebiegiem pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w obszarach najslabiej rozpoznanych (tj. w sektorze publicznym i pozarządowym) lub tam, gdzie zidentyfikowano największe bariery dla inicjatyw pracowniczych (w małych firmach, w szczególności prowadzonych w formie biznesów rodzinnych często zamkniętych na oddolne inicjatywy oraz zhierarchizowanych instytucjach sektora publicznego poddanych presji czynników politycznych).

4.2.2. Drugi etap analizy statystycznej i model odporności organizacyjnej w kontekście innowacji pracowniczych

Celem drugiego etapu analizy statystycznej danych ankiety CAWI było zbudowanie modelu pokazującego zależność pomiędzy zdolnością organizacji w Polsce do „radzenia sobie” z kryzysem spowodowanym pandemią w obszarach uznanych za kluczowe a otwartością na i korzystaniem z innowacyjnego potencjału pracowników. Sprawdziłam w nim także, czy na ocenę odporności badanych firm na sytuację kryzysową wpływ miały takie czynniki jak sektor, branża oraz wielkość organizacji.

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacji na kryzys wywołany pandemią

Na początku sprawdziłam, czy z pomiarów dotyczących oceny, jak organizacji udało się w czasie pandemii:

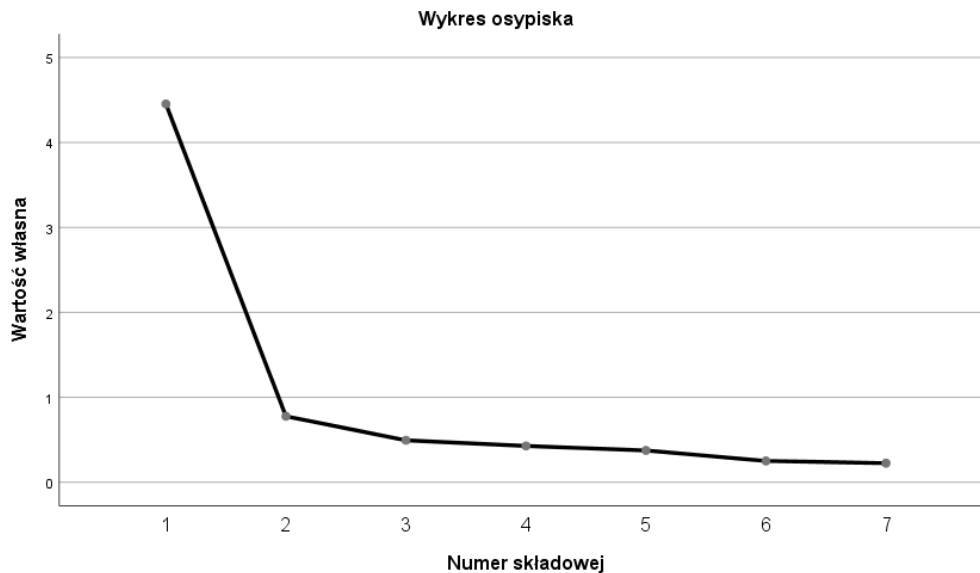
1. wypracować twórcze rozwiązania nowych problemów / wyzwań;
2. zapewnić ciągłości działania;
3. zapewnić efektywną komunikację w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym;
4. podtrzymać relacje wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym;
5. podtrzymać motywację do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia;
6. utrzymać jakość produktów / usług;
7. utrzymać zatrudnienie;

można określić pojedynczy, ogólny wskaźnik poziomu „radzenia sobie” organizacji w sytuacji kryzysowej. Wykonałam więc eksploracyjną analizę czynnikową⁶¹, w ramach której -

⁶¹ Analiza ta umożliwia zweryfikowanie, czy odpowiedzi badanych osób na szereg pytań układają się w spójny układ i pozwalają wyodrębnić mniejszą liczbę wymiarów (tzw. czynników). Szczegółowe dane dotyczące tej analizy oraz jej licznych wariantów można przeczytać m.in. na stronie: <https://www.ibm.com/docs/pl/spss-statistics/beta?topic=features-exploratory-factor-analysis>

jak widać na Rysunku 4.4. – możliwe było uzyskanie jednego silnego czynnika, wyjaśniającego aż 64% wariacji wyników.

Rysunek 4.4. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Przeprowadzona w kolejnym kroku analiza rzetelności⁶² wykazała, że wszystkie pozycje cechują się wysoką mocą dyskryminacyjną i usunięcie jakiegokolwiek z nich prowadziło do obniżenia poziomu zgodności wewnętrznej narzędzia, która w wersji siedmiopozycyjnej była bardzo wysoka, $\alpha = 0,90$. Z tego względu w dalszych analizach posługiwałam się wskaźnikiem ogólnego poziomu „radzenia sobie” organizacji, którego wyniki mieściły się w przedziale od 1 do 5 punktów. W Tabeli 4.31. zaprezentowałam podstawowe statystyki opisowe tej zmiennej wraz z testem Kołmogorowa-Smirnowa⁶³, sprawdzającym normalność rozkładów badanych zmiennych ilościowych. Rozkład był istotnie statystycznie odmienny od rozkładu normalnego, tak więc w dalszych analizach wykonałam testy nieparametryczne.

⁶² Współczynnik alfa Cronbacha mierzy spójność poszczególnych odpowiedzi w stosunku do całego wymiaru (dokładniej: stosunek wariacji poszczególnych pozycji skali do wariacji całej skali, mierzonej jako suma tych pozycji). Wzór zaprezentowano m.in. na stronie: <https://manuals.pqstat.pl/statpqpl:rzetelnpl:rzetelnpl>

⁶³ Test weryfikujący podobieństwo rozkładu do rozkładu normalnego (Gaussa) dla dużej liczby pomiarów. Jest to test stosunkowo konserwatywny, przy czym obecnie stosuje się go z poprawką Lillieforsa. Wzór zaprezentowano m.in. na stronie: <https://manuals.pqstat.pl/statpqpl:norm:normalnpl>

Tabela 4.31. *Podstawowe statystyki opisowe ogólnego wskaźnika oceny odporności organizacyjnej na wyzwania pandemii*

	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>D</i>	<i>p</i>
Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej	3,58	3,71	0,92	-0,66	0,07	1	5	0,10	<0,001

M – średnia; *Me* – mediana; *SD* – odchylenie standardowe; *Sk.* – skośność; *Kurt.* – kurtoza; *Min* i *Maks.* – najniższa i najwyższa wartość rozkładu; *D* – wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników

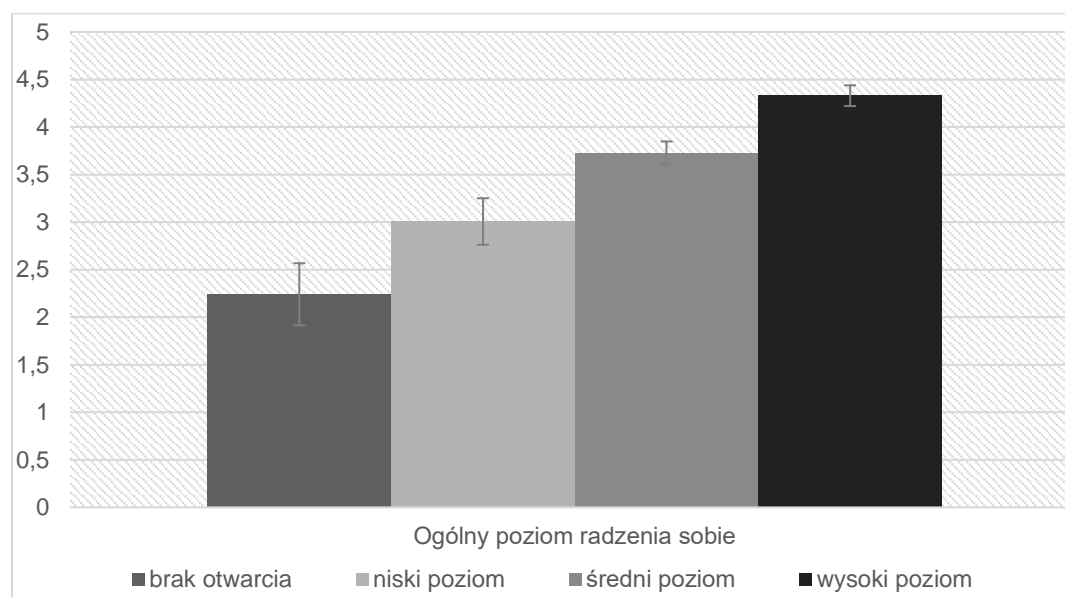
W kolejnym kroku sprawdziłam, czy stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników jest powiązany z ogólnym poziomem „radzenia sobie” organizacji w trakcie pandemii Covid-19. Wykonałam test Kruskala-Wallisa, który okazał się istotny statystycznie. Z tego względu przeprowadzałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidaka. Wszystkie różnice między firmami o różnym poziomie otwarcia na pomysły i sugestie okazały się istotne statystycznie. Firmy, które określono w kategorii „brak otwarcia” cechowały się niższym poziomem „radzenia sobie” z wyzwaniami pandemii Covid -19 w porównaniu do firm o niskim poziomie otwarcia ($p = 0,013$), średnim poziomie otwarcia ($p < 0,001$) i wysokim poziomie otwarcia ($p < 0,001$). Pozostałe różnice międzygrupowe także były istotne statystycznie na poziomie $p < 0,001$. Wyniki przeprowadzonych analiz zostały zaprezentowane w Tabeli 4.32. oraz na Rysunku 4.5.

Tabela 4.32. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie*

	brak otwarcia (n = 26)		niski poziom (n = 60)		średni poziom (n = 91)		wysoki poziom (n = 93)		<i>H</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej	2,24	0,85	3,01	0,97	3,73	0,59	4,33	0,54	122,89	<0,001

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270.

Rysunek 4.5. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników*



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270.

Sprawdziłam także, czy stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie jest powiązany z oceną poziomu „radzenia sobie” organizacji, zgeneralizowaną do dwóch kategorii. Odnotowałam wynik istotny statystycznie, $\chi^2(3) = 70,35$; $p < 0,001$ ⁶⁴. Jak widać w Tabeli 4.33 udział firm dobrze sobie radzących z wyzwaniami pandemii rósł wraz ze wzrostem poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników. Siła odnotowanego efektu, mierzona współczynnikiem V Cramera, była duża, $V = 0,51$.

Tabela 4.33. *Stopień otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie w przypadku firm radzących sobie słabo/umiarkowanie oraz radzących sobie dobrze*

	radzi sobie słabo bądź umiarkowanie	radzi sobie dobrze
brak otwarcia (n=26)	100,0%	0,0%
niski poziom (n=60)	75,0%	25,0%
średni poziom (n=91)	58,2%	41,8%
wysoki poziom (n=93)	22,6%	77,4%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=270.

⁶⁴ Test χ^2 umożliwia badanie zależności między dwiema zmiennymi nominalnymi bądź porządkowymi (w rzadkich przypadkach można go także stosować dla danych ilościowych o niewielkiej liczbie możliwych wartości pomiarowych). Opiera się na proporcjach w zakresie rozkładu wyników. Dla wyników istotnych statystycznie oblicza się współczynnik siły efektu, najczęściej stosowanym jest współczynnik kontyngencji V Cramera, umożliwiający analizy na tabelach większych niż 2x2. Wzory zestawiono m.in. na stronie: <https://manuals.pqstat.pl/statpqp1:korelpl:nparpl:kontrpl>

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej na wyzwania pandemii a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji

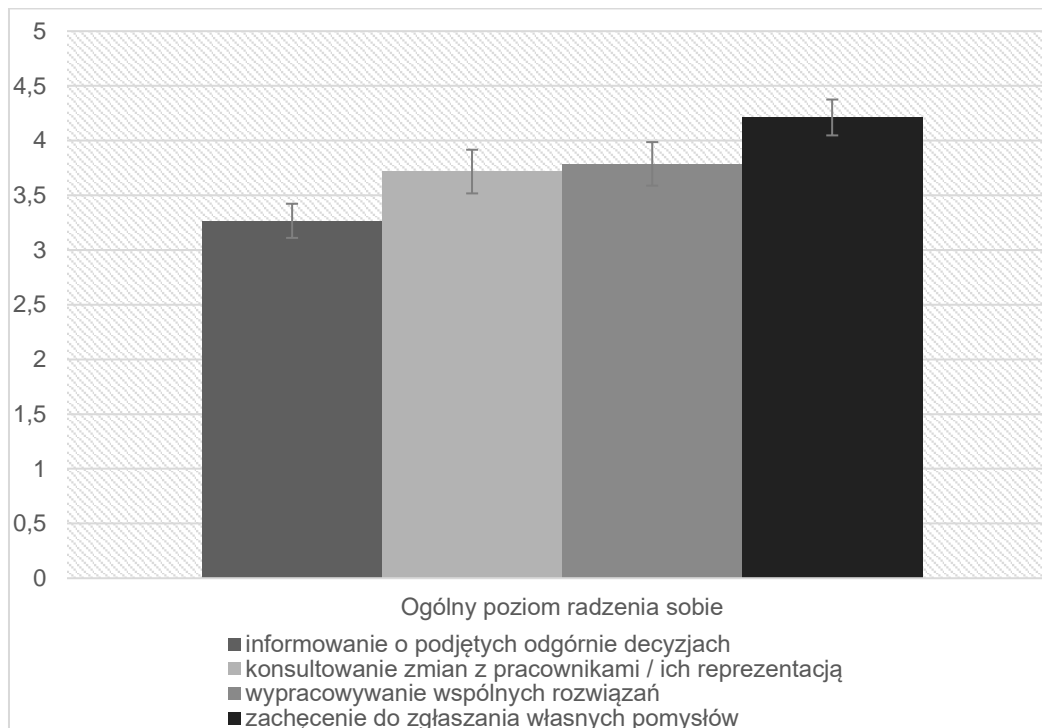
W kolejnym kroku sprawdziłam, w jakim zakresie dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w firmie jest powiązany z oceną odporności organizacyjnej na wyzwania pandemii Covid-19. Wykonałam test Kruskala-Wallisa, który okazał się istotny statystycznie. Z tego względu przeprowadzałam analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak. Odnotowałam pięć różnic istotnych statystycznie. Firmy, w których pracownicy byli informowani o odgórnie podjętych decyzjach, były niżej oceniane w porównaniu do firm, które w trakcie pandemii konsultowały zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,004$), były nastawione na wypracowywanie wspólnych rozwiązań ($p < 0,001$) lub na zachęcanie pracowników do zgłaszania własnych pomysłów na zmiany w organizacji ($p < 0,001$). Te ostatnie cechowały się wyższym wskaźnikiem oceny odporności organizacyjnej od firm, które konsultowały zmiany z pracownikami / ich reprezentacją ($p = 0,002$) oraz wypracowywały z nimi wspólne rozwiązania ($p = 0,006$). Jedyne różnica między ostatnimi dwoma grupami nie była istotna statystycznie. Wyniki przeprowadzonych analiz są ujęte w Tabeli 4.34. oraz na Rysunku 4.6.

Tabela 4.34. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii*

	informowanie o podjętych odgórnie decyzjach (n = 156)		konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją (n = 59)		wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n = 69)		zachęcanie do zgłaszania własnych pomysłów (n = 46)		H	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej	3,27	0,99	3,72	0,78	3,79	0,84	4,21	0,57	43,96	<0,001

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=330.

Rysunek 4.6. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii*



Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=330.

Sprawdziłam także, czy dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii jest powiązany z ogólnym wskaźnikiem oceny odporności organizacyjnej, zgeneralizowanej do dwóch kategorii. Odnotowałam wynik istotny statystycznie, $\chi^2(3) = 36,26$; $p < 0,001$. Jak widać w Tabeli 4.35 udział firm dobrze sobie „radzących sobie” z wyzwaniami pandemii w aspektach uznanych za kluczowe rósł wraz z poziomem angażowania pracowników w zmiany w organizacji. Siła odnotowanego efektu była umiarkowanie duża, $V = 0,33$.

Tabela 4.35. *Dominujący styl angażowania pracowników zmiany w organizacji w przypadku firm radzących sobie słabo/umiarkowanie oraz radzących sobie dobrze z wyzwaniami pandemii*

	radzi sobie słabo bądź umiarkowanie	radzi sobie dobrze
informowanie o podjętych odgórnie decyzjach (n=156)	72,4%	27,6%
konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją (n=59)	54,2%	45,8%
wypracowywanie wspólnych rozwiązań (n=69)	53,6%	46,4%
zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów (n=46)	23,9%	76,1%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=330.

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a wprowadzenie w czasie pandemii zmian wynikających z inicjatywy pracowników

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy organizacje, które wprowadziły w czasie pandemii zmiany wynikające z inicjatywy pracowników cechowały się odmienną oceną odporności organizacyjnej od firm, które takich zmian nie wprowadziły. Wykonałam test U Manna-Whitney'a, który okazał się istotny statystycznie. Wyższy poziom ogólnej oceny „radzenia sobie” firmy odnotowano w przypadku tych firm, które wprowadziły takie zmiany ($M=3,91$) w porównaniu do firm, które nie korzystały w trakcie pandemii z pomysłów zmian inicjowanych oddolnie ($M=3,20$). Siła odnotowanego efektu, mierzona współczynnikiem r , była duża. Wyniki zostały podsumowane w Tabeli 4.36.

Tabela 4.36. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a wprowadzenie w organizacji zmian wynikających z inicjatywy pracowników w czasie pandemii*

	nie (n = 143)		tak (n = 104)		U	Z	p	r
	M	SD	M	SD				
Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej	3,20	0,95	3,91	0,83	4144,0	-5,95	0,000	0,38

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=247.

Sprawdziłam także, czy wprowadzenie zmian w organizacji w wyniku inicjatywy pracowników jest powiązane z poziomem „radzenia sobie”, zgeneralizowanym do dwóch kategorii. Odnotowałam wynik istotny statystycznie, $\chi^2(1) = 26,2657$; $p < 0,001$. Jak widać w Tabeli 4.37. udział firm dobrze sobie radzących był wyższy w grupie firm, które wprowadziły takowe zmiany. Siła odnotowanego efektu była umiarkowanie duża, $V = 0,33$.

Tabela 4.37. *Wprowadzenie zmian z inicjatywy pracowników w trakcie pandemii w przypadku firm radzących sobie słabo/umiarkowanie oraz radzących sobie dobrze z jej wyzwaniem*

	radzi sobie słabo bądź umiarkowanie		radzi sobie dobrze
Nie wprowadziły (n=143)	%	75,5%	24,5%
Wprowadziły (n=104)	%	43,3%	56,7%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=247.

Z przeprowadzonego drugiego etapu analiz statystycznych wynika, że otwarcie na inicjatywy oddolne i ich wdrażanie oraz angażowanie pracowników w procesy zmian istotnie zwiększają ocenę odporności organizacyjnej na wyzwania pandemii.

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a sektor (publiczny vs. prywatny)

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy firmy z sektorów prywatnego i publicznego cechowały się odmienną wartością ogólnej oceny „radzenia sobie” z wyzwaniami pandemii w aspektach uznanych za kluczowe. Wykonałam test U Manna-Whitney’a, który okazał się istotny statystycznie. Wyższy poziom ogólnego wskaźnika oceny odporności organizacyjnej miał miejsce w przypadku firm prywatnych ($M=3,73$) w porównaniu do publicznych ($M=3,31$). Siła odnotowanego efektu była jednak niska. Wyniki zostały podsumowane w Tabeli 4.38.

Tabela 4.38. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a sektor (publiczny vs. prywatny)*

	prywatny (n = 224)		publiczny (n = 128)		U	Z	p	r
	M	SD	M	SD				
Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej	3,73	0,93	3,31	0,86	10081,5	-4,64	0,000	0,25

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna n=352.

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej a branża

W kolejnym kroku sprawdziłam, czy branża, w jakiej działała organizacja, jest powiązana z ogólną oceną poziomu jej odporności na wyzwania pandemii Covid-19 w aspektach uznanych za kluczowe. Wykonałam test Kruskala-Wallisa, który okazał się istotny statystycznie, $H(9) = 24,14$; $p = 0,004$. Przeprowadziłam więc analizy post-hoc przy użyciu testów Dunn-Sidak, które wykazały następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom radzenia sobie organizacji związanych z edukacją, nauką i kulturą był istotnie statystycznie niższy niż w grupie firm zajmujących się produkcją ($p = 0,014$), finansami i ubezpieczeniami ($p = 0,011$) oraz IT i telekomunikacją ($p < 0,001$);
- poziom radzenia sobie firm związanych z IT i telekomunikacją był istotnie statystycznie wyższy niż w grupie firm zajmujących się administracją ($p = 0,003$), transportem i logistyką ($p = 0,012$), handlem ($p = 0,001$), branżą medyczną ($p = 0,037$) oraz innymi branżami niewymienionymi w badaniu ($p = 0,001$).

Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie. Wyniki zostały podsumowane w Tabeli 4.39.

Tabela 4.39. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacji na wyzwania pandemii a branża, w jakiej działa*

	%	M	SD
edukacja, nauka i kultura (n=62)*	17,6%	3,35	0,91
administracja (n=24)	6,8%	3,36	1,06
handel (n=48)	13,6%	3,46	0,95
pozostałe (n=63)	17,9%	3,46	0,94
transport i logistyka (n=15)	4,3%	3,56	0,58
budownictwo (n=21)	6,0%	3,69	0,92
branża medyczna (n=22)**	6,3%	3,69	0,71
produkcja (n=48)	13,6%	3,73	1,02
finanse i ubezpieczenia (n=24)	6,8%	3,85	0,83
IT i telekomunikacja (n=25)	7,1%	4,13	0,69

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej na wyzwania pandemii a wielkość organizacji

W ostatnim kroku sprawdziłam, czy wielkość organizacji jest powiązana z ogólnym wskaźnikiem oceny jej odporności na wyzwania pandemii Covid-19 w aspektach uznanych za kluczowe. Wykonałam test Kruskala-Wallisa, który okazał się nie być istotny statystycznie, $H(4) = 6,21$; $p = 0,184$. Poziom „radzenia sobie” nie zależał w znaczącym stopniu od wielkości firmy, niemniej jednak firmy najmniejsze (zatrudniające do 9 pracowników) oceniane były najniżej, natomiast organizacje największe (z zatrudnieniem przekraczającym 1000 osób) – cechowały się najwyższym wskaźnikiem ogólnej oceny odporności organizacyjnej. Wyniki zestawiono w Tabeli Z.4.17., znajdującej się w Załączniku 4.

Model odporności organizacji na sytuację kryzysową w kontekście innowacji pracowniczych

Z przeprowadzonych w drugim etapie analiz statystycznych badania ankietowego wynika, że na ogólny wskaźnik „radzenia sobie” organizacji w sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią kluczowy wpływ miały następujące czynniki:

- poziom otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników;
- dominujący styl angażowania ich w zmiany w organizacji.

Występowała też silna zależność pomiędzy ogólną oceną odporności organizacji na skutki pandemii a wprowadzeniem w jej trakcie zmian z inicjatywy pracowników. Słabszy wpływ na tę ocenę miał sektor oraz branża firm, w których zatrudnieni byli uczestnicy sondażu. Wyższy poziom wskaźników odporności na kryzys pandemii charakteryzował firmy z sektora prywatnego w porównaniu z publicznym. Lepiej też oceniane były branże, które nie były szczególnie dotknięte efektami pandemii lub też pojawienie się jej spowodowało wzrost zapotrzebowania na ich usługi (tj. IT i telekomunikacji oraz finansów i ubezpieczeń) w porównaniu z branżami zdominowanymi przez sektor publiczny i / lub których funkcjonowanie zostało w dużej mierze utrudnione w efekcie sytuacji epidemicznej (tj. edukacji, nauki i kultury, administracji, a także handlu oraz transportu i logistyki). Natomiast przeprowadzone testy statystyczne nie wykazały istotnej zależności pomiędzy wielkością organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych) a oceną odporności organizacyjnej w aspektach uznanych za kluczowe. Jednak wskaźnik oceny wzrastał wraz z wielkością organizacji. Powyższy aspekt można przynajmniej częściowo interpretować w kontekście wprowadzanych tarcz antykryzysowych, które uchroniły część firm, w szczególności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, charakteryzujących się mniejszym poziomem zasobów i możliwości finansowych od dużych spółek, od konieczności redukcji zatrudnienia lub nawet likwidacji działalności.

Na podstawie drugiego etapu analizy statystycznej wyników sondażu oraz przy wykorzystaniu wniosków wynikających z wywiadów przeprowadzonych z ekspertami (omówionych szczegółowo w Rozdziale 5) opracowałam model pokazujący zależność pomiędzy oceną odporności organizacji na sytuacje kryzysowe a otwartością na oraz korzystaniem z potencjału innowacyjnego pracowników.

Rysunek 4.7. Model odporności organizacji na sytuacje kryzysowe w zależności od otwartości na i korzystania z potencjału innowacyjnego pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Otwarcie zarządzających na pomysły i sugestie pracowników jest wyznacznikiem kultury organizacyjnej firmy zbudowanej na zaufaniu i podstawowym warunkiem uruchomienia innowacyjności pracowniczej. Powyższa postawa sprzyja także wypracowaniu takich stylów zarządzania, które angażują pracowników w procesy zmian w organizacjach, tj. polegających na zachęceniu ich do zgłaszania własnych pomysłów, wspólnym wypracowywaniu z nimi nowych lub konsultowaniu projektów zmian. Im wyższy poziom otwarcia zarządzających organizacją na pomysły i sugestie pracowników i bardziej angażujący styl zarządzania, tym wyżej pracujące w niej osoby oceniają zdolność firmy do „radzenia sobie” w sytuacji kryzysowej. Powyższe czynniki wpływają na wzrost akceptacji i jakości wdrażanych rozwiązań, pozytywnie oddziałują na motywację do pracy, kreatywność członków organizacji oraz poziom innowacyjności firmy. W rezultacie organizacja w obliczu zagrożenia jest mniej narażona na spadek produktywności pracowników i jakości wykonywanych przez nich dóbr lub usług, rosną zaś jej szanse na wypracowanie efektywnych ścieżek wyjścia z kryzysu, z których część może mieć formę innowacji pracowniczych. Istotne zależności statystyczne pomiędzy otwartością na pomysły i sugestie pracowników i angażowaniem ich w zmiany w firmach a poziomem innowacyjności zostały omówione na pierwszym etapie analiz statystycznych.

Sytuacja kryzysowa wiąże się często z koniecznością podjęcia wielu decyzji w stosunkowo krótkim czasie i szybkiego reagowania na bieg wydarzeń. Efektywna komunikacja nie tylko „góra-dół” lecz również „dół-góra” (tj. wynikająca z otwarcia na sugestie pracowników) zwiększa szanse na podjęcie przez zarządzających bardziej efektywnych decyzji, a także szybkiego dostosowania się do dużej dynamiki otoczenia (cechy organizacji zwinnej), co może być warunkiem przetrwania organizacji.

Poziom otwarcia na pomysły i sugestie pracowników i angażowania ich w procesy zmian jest też jednym z głównych czynników budujących relacje w firmie, których jakość nie tylko kształtuje możliwości „radzenia sobie” organizacji z wyzwaniami kryzysu, lecz także wpływa na motywację pracowników do angażowania się w pracę i pozostania w organizacji, gdy sytuacja ulega już poprawie. Jest to szczególnie istotne w czasach długoterminowego niedoboru pracowników, ich dużej rotacji i zjawiska „cichej rezygnacji”, tj. znacznego spadku zaangażowania części zatrudnionych w wykonywanie obowiązków.

4.3. Analiza jakościowa wyników ankiety (sektor pozarządowy)

W sondażu wzięło udział 12 osób (w tym 11 kobiet) z sektora pozarządowego, tj. pracujących w fundacjach i stowarzyszeniach, które zajmują się działaniami przede wszystkim związanymi z edukacją, nauką i kulturą, a także ochroną zdrowia, aktywizacją osób wykluczonych społecznie, ochroną zwierząt i sportem. Organizacje te działały w skali lokalnej lub ogólnopolskiej. Dwoje badanych z sektora pozarządowego pełniło funkcje kierownicze, pozostałe osoby zatrudnione były na stanowiskach specjalistycznych. Około połowy respondentów z sektora pozarządowego deklarowało, że w trakcie pandemii poziom otwarcia zarządzających ich organizacjami na pomysły i sugestie pracowników był niski, a dominującym stylem zarządzania było informowanie o odgórnie podjętych decyzjach, co było to zbliżone do opisu sytuacji przed pandemią. Reprezentanci instytucji pozarządowych najczęściej wskazywali na to, że pandemia nie wpłynęła na zmiany poziomu innowacyjności w różnych obszarach funkcjonowania ich organizacji, z wyjątkiem stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych, gdzie obserwowano nasilenie działań. Uczestnicy sondażu zatrudnieni w fundacjach i stowarzyszeniach najczęściej informowali o braku wprowadzenia w trakcie pandemii zmian wynikających z inicjatywy pracowników. Odnosząc się do umiejętności „radzenia sobie” organizacji z trudnościami spowodowanymi pandemią najgorzej oceniali oni zdolność wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów lub wyzwań, zapewnienia efektywnej komunikacji i podtrzymania relacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym, co jest zbieżne z odpowiedziami respondentów z sektora prywatnego i publicznego.

Reprezentanci sektora pozarządowego zatrudnieni byli przede wszystkim w mikro-, małych i średnich organizacjach⁶⁵.

Powyższe wyniki wskazują na niesprzyjające innowacjom pracowniczym środowisko pracy w organizacjach pozarządowych, z których rekrutowali się uczestnicy sondażu. Wyróżniało się ono stosunkowo niskim poziomem otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, innowacyjności i angażowania ich w procesy zmian. Pandemia nie przyczyniła się znacząco do zmiany powyższego stanu rzeczy. Jedną z barier dla innowacyjności pracowniczej w sektorze pozarządowym jest duże przywiązanie założycieli fundacji i stowarzyszeń w nim działających do własnej wizji działania, na co zwróciła uwagę reprezentantka tego sektora biorąca udział w wywiadach eksperckich, omówionych w dalszej części rozprawy.

Niewielka liczba uczestników badania własnego z sektora pozarządowego (odpowiadająca także niskiemu udziałowi tego typu firm w całej populacji zatrudnienia w Polsce) uniemożliwiła przeprowadzenia dogłębnej analizy na temat warunków dla i korzystania z twórczego potencjału pracowników w nim zatrudnionych. Powyższy temat został tylko w niewielkim stopniu naświetlony i wymaga bardziej pogłębionych studiów.

4.4. Podsumowanie i wnioski

Podsumowanie wyników badania sondażowego, zinterpretowanych także w oparciu o jakościowy komponent badania własnego, przedstawiono w odniesieniu do następujących zagadnień: a) wpływu pandemii na poziom otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników oraz angażowanie ich w zmiany w organizacji, b) intensywność procesów innowacji w organizacjach w kontekście pandemii ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw pracowniczych oraz zaangażowania społecznego organizacji, c) kluczowych zmian organizacji i/lub warunków pracy w efekcie pandemii, z uwzględnieniem tych, które w ocenie uczestników sondażu warto pozostawić na trwałe, d) zależności pomiędzy otwarciem na i korzystaniem z innowacyjnego potencjału pracowników a przedstawioną przez nich oceną zdolności organizacji do „radzenia sobie” z kryzysem.

Otwartość na pomysły i sugestie pracowników i zakres angażowania ich w zmiany w organizacji

Pandemia nie wpłynęła istotnie na zmiany poziomu otwartości zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, ani zakresu angażowania ich w zmiany w organizacji, chociaż

⁶⁵ Jedynie dwoje z nich pracowało w dużych organizacjach zatrudniających 250+ osób.

obserwowano polaryzację strategii w ramach obu tych aspektów. Zmiany stylów zarządzania - stanowiących istotny element kultury organizacyjnej – są procesem długotrwałym, a efekt pandemii okazał się mieć drugorzędny wpływ na zmiany w podejściu pracodawców do korzystania z twórczego potencjału pracowników w porównaniu do globalnych trendów związanych z nasilającą się konkurencją, rosnącą presją na innowacyjność, dynamiką zmian technologicznych i deficytem pracowników.

Wyniki sondażu wskazują na nieco wyższy poziom otwarcia na pomysły pracowników i angażowania ich w zmiany w organizacjach sektora prywatnego w porównaniu z publicznym, co znalazło także odzwierciedlenie w zróżnicowaniu wyników branżowych i stosunkowo niską oceną branż zdominowanych przez sektor publiczny, w tym przed wszystkim administracji. Powodem tego - w kontekście informacji uzyskanych w wywiadach eksperckich - jest upolitycznienie i hierarchiczne struktury instytucji publicznych, a także ograniczona presja konkurencyjna i wynikający z niej niższy priorytet dla innowacji w instytucjach tego sektora. Natomiast wielkość firmy (mierzona liczbą zatrudnionych) nie miała znaczącego wpływu na ocenę poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników ani na ocenę zakresu angażowania ich w procesy zmian. Jednak z wywiadów przeprowadzonych z ekspertami, którzy pełnią (lub pełnili w przeszłości) funkcje doradcze dla biznesu w Polsce wynika, że to właśnie małe firmy krajowe, w tym prowadzone w formie biznesów rodzinnych, i działające lokalnie są stosunkowo mało otwarte na inicjatywy oddolne i włączanie pracowników w decyzje organizacyjne w odróżnieniu od dużych podmiotów, działających w ramach międzynarodowych struktur i/lub prowadzących ekspansję na rynkach zagranicznych.

Różnice w ocenie poziomu otwartości zarządzających na pomysły pracowników i zakresu angażowania ich w zmiany w organizacji wynikały także z miejsca w hierarchii organizacyjnej. Osoby na stanowiskach kierowniczych wskazywały na wyższy poziom otwarcia oraz bardziej angażujące style zarządzania w porównaniu do osób na stanowiskach niemenedżerskich, na co wpływ miał prawdopodobnie efekt autoprezentacji.

Innowacyjność organizacji w czasach pandemii i korzystanie z twórczego potencjału pracowników

Wpływ pandemii na poziom innowacyjności organizacji w różnych obszarach ich działania był ambiwalentny. Dla części organizacji stanowiła ona silny bodziec do tego, by porzucić stare schematy działania i poszukać nowych rozwiązań, bardziej przystających do pełnej wyzwań i nieprzewidywalnej rzeczywistości. Trudna sytuacja epidemiczna wymusiła wiele zmian w sposobach organizacji pracy, mających na celu zapewnienie większego dystansu

społecznego. Utrata znacznej części przychodów w wyniku lockdown'ów i ograniczenia mobilności zmusiła także część firm do modyfikacji oferty produktów / usług, jak również sposobów ich sprzedaży i dystrybucji m.in. przy wykorzystaniu e-commerce. Z drugiej strony część przedsiębiorstw skupiła swoje wysiłki przede wszystkim na zapewnieniu bieżącej działalności (ograniczając lub wstrzymując prace nad nowymi rozwiązaniami), na co wpłynęła duża niepewność i nieprzewidywalność sytuacji oraz problemy finansowe spowodowane spadkiem przychodów. Polaryzację w zakresie angażowania się w projekty innowacyjne obserwowano też na poziomie jednostkowym. Dla części pracowników wyzwania i stres wywołany pandemią stanowiły bodziec do podjęcia wysiłków nakierowanych na wypracowanie nowych rozwiązań, dla innych zaś sytuacja była tak przytłaczająca i obciążająca, że popadali w bierność i powielanie starych, sprawdzonych rutyn.

Działania w zakresie zaangażowania społecznego organizacji charakteryzowały się największym zróżnicowaniem nasilenia prac nad nowymi lub ulepszonymi rozwiązaniami w trakcie pandemii spośród obszarów objętych badaniem ankietowym. Przyczynił się do tego ogrom wyzwań społecznych zarówno w sferze zawodowej jak i prywatnej, który zmusił część zarządzających organizacjami do większego wyjścia naprzeciw potrzebom pracowników, a także wyzwolił dużo kreatywnych pomysłów i inwencji z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej, które miały na celu poprawę sytuacji osób najbardziej dotkniętych skutkami trudnej sytuacji epidemicznej, w tym pracowników, ich rodzin, a także osób lub instytucji z otoczenia organizacyjnego (przykładowo: szpitali). Z drugiej strony część organizacji skupiła się wyłącznie na celach związanych z zapewnieniem możliwości przetrwania w kontekście załamania sytuacji finansowej lub też podchodziło instrumentalnie do innowacji społecznych, co zostało szerzej omówione w Rozdziale 5 rozprawy.

W trakcie pandemii firmy w ograniczonym stopniu korzystały z inicjatyw pracowniczych przy wdrażaniu zmian w organizacjach, na co wskazywał jedynie co trzeci respondent przeprowadzonego sondażu. Jest to spójne z deklaracjami ok. połowy uczestników badania ankietowego na temat braku znaczącego otwarcia na pomysły pracownicze lub braku wyrobionej opinii na ten temat i nieangażujących stylach zarządzania w ich firmach. W świetle wywiadów przeprowadzonych z ekspertami dominującym modelem w badanych organizacjach było kontynuowanie podejścia do korzystania z twórczego potencjału pracowników na wysokim lub niskim poziomie występującym przed pandemią. Jedynie w obliczu dużych trudności zagrażających dalszemu funkcjonowaniu organizacji, zarządzający modyfikowali swoje strategie, czerpiąc pełniej z pomysłów zatrudnionych osób lub minimalizując ich wpływ

na plan wyjścia z sytuacji kryzysowej. Jednak w kontekście badania własnego w ujęciu mieszanym, to właśnie otwarcie na pomysły pracowników i angażowanie ich w procesy zmian miało kluczowy wpływ na zdolność organizacji do tworzenia nowatorskich rozwiązań w różnych obszarach ich funkcjonowania w trakcie pandemii, w szczególności w zakresie innowacji społecznych w organizacjach. W mniejszym stopniu poziom innowacyjności firm w trakcie pandemii był zależny od sektora i branży. Wyższe natężenie prac nad nowatorskimi rozwiązaniami obserwowano wśród przedsiębiorstw prywatnych w porównaniu do instytucji publicznych, w tym przede wszystkim w obszarach dotyczących organizacji i/lub warunków pracy oraz zaangażowania społecznego firmy. W świetle materiałów uzyskanych z badania jakościowego, jest to spowodowane przede wszystkim niższą presją na innowacyjność w instytucjach publicznych i w konsekwencji niższym priorytetem do rozwijania kreatywnego potencjału pracowników, a także większą skłonnością do struktur hierarchicznych, ograniczających możliwości twórczego działania oraz niższym poziomem zasobów. W przypadku analizy branżowej można było zaobserwować zjawisko sprzężeń zwrotnych, w ramach którego nowatorskie działania podejmowane w czasie pandemii w różnych obszarach działania organizacji, nakierunkowane zarówno na cele biznesowe, jak i o charakterze społecznym, wzajemnie się wzmacniały. Do liderów innowacji (w tym w zakresie zaangażowania społecznego organizacji oraz rozwiązań dotyczących organizacji i/lub warunków pracy) należały firmy z branż IT i telekomunikacji oraz finansów i ubezpieczeń.

Wyniki badania własnego w ujęciu mieszanym wskazują na zależność pomiędzy innowacyjnością organizacji a jej wielkością, przy czym zdecydowanie najsłabiej pod względem zdolności do generowania nowatorskich rozwiązań wypadły najmniejsze podmioty (zatrudniające do 9 pracowników). Miało to odzwierciedlenie przede wszystkim w zróżnicowaniu w zależności od wielkości firmy wprowadzonych w czasie pandemii innowacji technologicznych, i – w mniejszym zakresie – nowych rozwiązań w zakresie organizacji i/ lub warunków pracy. Wyniki sondażu nie wskazywały natomiast na istotny statystycznie wpływ wielkości organizacji na podejmowanie przez nią nowatorskich inicjatyw w zakresie zaangażowania społecznego, choć także i w tym przypadku mikro- i małe firmy cechowały się najwyższymi współczynnikami brakiem działań zarówno w trakcie pandemii, jak i przed jej rozpoczęciem. W świetle wyników badania jakościowego powodem tego są istotne bariery mentalne zarządzających małymi przedsiębiorstwami (w szczególności prowadzonymi w formie biznesów rodzinnych), niższym poziomem kompetencji menedżerskich osób nimi kierujących oraz niższym poziomem zasobów o charakterze materialnym i niematerialnym.

Kluczowe zmiany organizacji i/lub warunków pracy w efekcie pandemii

Do najpowszechniejszych zmian organizacji i/lub warunków pracy w czasie pandemii należało uelastycznienie czasu i miejsca jej wykonywania, czemu towarzyszył dynamiczny wzrost wykorzystania technologii cyfrowych, a także większa dbałość o zdrowie i samopoczucie psychiczne pracowników. Większa elastyczność pracy oraz dbałość o dobrostan pracowników należały też do najczęściej wymienianych czynników, które w ocenie uczestników sondażu warto na trwałe wprowadzić do praktyki organizacyjnej. W świetle wywiadów eksperckich zapewnienie elastyczności pracy stało się jednym z czynników sprzyjających budowaniu marki atrakcyjnego pracodawcy w sektorze prywatnym, choć oceny korzyści i słabych stron hybrydowego / zdalnego modelu pracy dla organizacji i poszczególnych pracowników były dość zróżnicowane. Z jednej strony uczestnicy badania jakościowego podkreślali korzyści związane z wygodą tego rozwiązania polegające na możliwości oszczędzania czasu na dojazdy i większej możliwości godzenia ról w życiu zawodowym i prywatnym, z drugiej strony do negatywnych efektów pracy zdalnej zaliczali erozję relacji w firmie i spadek zaangażowania pracowników, trudności we wdrażaniu nowych osób i ich mniejsze możliwości uczenia się od członków zespołu, a także ograniczone możliwości tworzenia stymulującego środowiska pracy sprzyjającego innowacyjności. Niemniej jednak część ekspertów biorących udział w badaniu jakościowym prezentowała pogląd, że przy odpowiednich metodach zarządzania, organizacji pracy zespołów i podziału zadań na te, których efektywność wymaga (lub nie) wspólnej obecności w pracy, a także przy wsparciu odpowiednich narzędzi diagnostycznych i rytuałów budujących wspólnotowość, wprowadzenie pracy w modelu hybrydowym nie wpływa obniżenia produktywności i innowacyjności firmy.

Do głównych różnic pomiędzy oczekiwanymi a wprowadzonymi zmianami organizacji i/lub warunków pracy w czasie pandemii należało zwiększenie decyzyjności pracowników (zespołów). Co trzeci uczestnik badania sondażowego oczekiwałby większych możliwości w tym zakresie, natomiast co siódmy deklarował, że w jego organizacji nastąpiły zmiany uprawnień decyzyjnych osób zatrudnionych. Także z wywiadów przeprowadzonych z ekspertami wyłania się ambiwalentny obraz wpływu pandemii na możliwości decyzyjne pracowników z jednej strony i na ich chęci do angażowania się w decyzje podejmowane w firmie - z drugiej, co zostało szerzej omówione w Rozdziale 5 rozprawy.

Zależność pomiędzy warunkami dla i korzystaniem z twórczego potencjału pracowników a odpornością organizacji na sytuacje kryzysowe

Diagnozę umiejętności „radzenie sobie” organizacji z kryzysem spowodowanym pandemią przeprowadziłam na podstawie badania sondażowego odnoszącego się do następujących kwestii uznanych za kluczowe: a) umiejętności wypracowania twórczych rozwiązań do nowych problemów / wyzwań, b) zapewnienia ciągłości działania, c) zapewnienia efektywnej komunikacji w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym, d) podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym, e) podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia, f) utrzymania jakości produktów / usług, g) utrzymania zatrudnienia.

Stosunkowo najlepiej oceniane były aspekty związane z utrzymaniem zatrudnienia i zapewnieniem ciągłości działania, na co wpłynęły możliwości korzystania z tarcz finansowych i ochrona część miejsc pracy dzięki redukcji wynagrodzenia. Jednak część przedsiębiorstw nie była w stanie sprostać formalnym wymogom pozyskania subwencji państwowych z tarcz antykryzysowych i w konsekwencji nie przetrwała pandemii. W takiej sytuacji znalazła się m.in. spółka działająca w oparciu o nowatorską formułę krótkoterminowego najmu samochodów. Przypadek ten został szerzej omówiony w wywiadach eksperckich przedstawionych w Rozdziale 5.

Zdecydowanie gorzej oceniane były aspekty, które wymagały dużej inicjatywy i zaawansowanych kompetencji zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników, a więc przede wszystkim umiejętności wypracowania twórczych rozwiązań nowych / problemów wyzwań, a także podtrzymania motywacji do pracy oraz relacji w zespole i z otoczeniem organizacyjnym.

Ocena odporności organizacji na kryzys spowodowany pandemią była w dużej mierze uzależniona od poziomu otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, dominującego stylu angażowania ich w procesy zmian oraz roli uczestnika sondażu w hierarchii organizacyjnej (wyższe wskaźniki ocen osób na stanowiskach na stanowiskach menedżerskich vs. niemenedżerskich). Organizacje, których kierownictwo było zamknięte na dialog z pracownikami i mniej skłonne do wdrażania zmian przez nich zaproponowanych, zaś dominujący w nich styl zarządzania opierał się przede wszystkim na informowaniu o odgórnie podjętych decyzjach, gorzej „radziły sobie” z wyzwaniami pandemii w porównaniu do firm charakteryzujących się kulturą otwartości, angażującymi stylami zarządzania i wspieraniem inicjatyw oddolnych. Podobne wnioski wypływają z wywiadów przeprowadzonych z

ekspertami. Marginalizowanie roli pracowników poprzez prowadzenie „pseudo-konsultacji” planu wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu, wyłącznie po to by spełnić wymogi formalne, doprowadziło do masowych rezygnacji z pracy w firmie państwowej z sektora infrastruktury i zjawiska "cichej rezygnacji” polegającego na minimalnym angażowaniu w wykonywane obowiązki. Z drugiej strony uwrażliwienie na potrzeby pracowników, wypracowywanie lub konsultowanie z nimi planów wyjścia z kryzysu, a także sposobów organizacji pracy na czasy po pandemii, wpływało istotnie na ich zaangażowanie i motywację do pracy, a także na możliwość wypracowania bardziej efektywnego i budzącego mniejszy opór planu wyjścia z kryzysu spowodowanego pandemią.

Na ewaluację poziomu „radzenia sobie” organizacji z wyzwaniami pandemii wpływały także (choć już w mniejszym stopniu niż modele zarządzania) sektor i branża, w której działały firmy. Na zróżnicowanie ocen odporności na kryzys w poszczególnych branżach wpływał przede wszystkim zakres negatywnych efektów pandemii (przykładowo: sektor transportu). Uczestnicy sondażu gorzej też oceniali instytucje sektora publicznego i branże, w których ma on znaczący udział w porównaniu do firm sektora prywatnego. W świetle materiałów uzyskanych w badaniu jakościowym powodami niższej odporności instytucji państwowych na trudności wywołane pandemią były sztywne i hierarchiczne struktury nieprzystające do zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości, stosunkowo niski priorytet dla innowacji, w szczególności inicjowanych oddolnie, oraz znaczne niedoinwestowanie. Jednak nawet w ramach tych negatywnych uwarunkowań sektora publicznego strategie angażowania pracowników oraz korzystania z ich inicjatywy i twórczego potencjału zwiększały znacząco możliwości organizacji do ograniczenia negatywnych efektów pandemii.

Rozdział 5. Kultura organizacyjna jako zmienna wyjaśniająca pracownicze innowacje społeczne w Polsce w świetle wyników badań własnych w ujęciu jakościowym

5.1. Wstęp

Celem rozdziału jest dogłębna charakterystyka uwarunkowań makro, meso i mikro oraz przebiegu innowacji w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych oraz kontekstu pandemii Covid-19, przeprowadzona na podstawie analiz materiałów uzyskanych w wywiadach eksperckich. W szczególności przedstawiłam w nim opinie uczestników badania jakościowego na temat korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez firmy w Polsce na tle innych krajów - głównie zachodnioeuropejskich - oraz prognozowane przez nich trendy w tym obszarze. Syntezą przeprowadzonych analiz jest typologia organizacji w Polsce pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników. W świetle analiz przeprowadzonych na podstawie wyników badania własnego (zarówno w komponentcie jakościowym, jak i ilościowym) kultura organizacyjna została uznana za zmienną wyjaśniającą pracownicze innowacje społeczne w Polsce.

Dobór ekspertów do badania jakościowego miał na celu wyłonienie liderów posiadających duże doświadczenie w zarządzaniu zespołami, prowadzeniu innowacyjnych projektów lub w usługach doradczych (w tym w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego) na rzecz różnych firm działających w Polsce. Próba jest zróżnicowana ze względu na sektor (prywatny, publiczny lub pozarządowy), branżę, wielkość i lokalizację organizacji, które reprezentują poszczególni eksperci, ich rolę (osoba z organizacji lub zewnętrzny doradca) oraz w miejsce w hierarchii organizacyjnej (kierownicy wyższego lub średniego szczebla). W wywiadach eksperckich wzięło udział dziesięć osób, których profil społeczno-demograficzny i krótką charakterystykę organizacji, w których pracują, przedstawiłam w Załączniku 3.

5.2. Uwarunkowania pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce

5.2.1. Poziom makro

Z wywiadów eksperckich wyłaniają się następujące główne kategorie uwarunkowań makro pracowniczych innowacji społecznych organizacji w Polsce:

1. Czynniki o zasięgu globalnym: a) czwarta rewolucja technologiczna, przyspieszenie procesów innowacji; b) wzrost niepewności wywołany kryzysami w skali światowej

- (w tym pandemią); c) zmiany modeli zarządzania i sposobów organizacji pracy; d) zwiększona presja na ciągłe doksztalcanie się i nabywanie nowych kompetencji;
2. Czynniki wynikające ze specyfiki kontekstu polskiego: a) dotychczasowy model rozwoju społeczno-ekonomicznego, b) problem niedoboru pracowników pogłębiany prowadzoną polityką społeczną i migracyjną oraz odpływem siły roboczej z małych ośrodków do większych i za granicę; c) niedopasowany do potrzeb firm i nowoczesnej gospodarki systemem edukacji oraz; d) warunki dla biznesu (otoczenie prawno-podatkowe, jakość współpracy z administracją państwową, poziom skomplikowania i przewidywalności regulacji, wsparcie instytucjonalne dla innowacji); e) rola uwarunkowań politycznych w funkcjonowaniu instytucji publicznych, czemu, w opinii eksperta reprezentującego ten sektor, towarzyszy stosunkowo niski priorytet dla jakości świadczonych usług (służba zdrowia).

Uwarunkowania o charakterze globalnym wpływające na innowacyjność pracowniczą

Globalnym czynnikiem makroekonomicznym zwiększającym presję na korzystanie z innowacyjnego potencjału pracowników jest dynamiczny rozwój technologii, w szczególności rozwiązań cyfrowych, oraz przyspieszenie tempa innowacji.

„[...] bardzo dynamicznie zmieniający się świat technologii [...], które totalnie zmieniają niektóre rynki, i też szybkość tych zmian jest ogromna. [...] Jeżeli ktoś nie jest w stanie sprostać tym wyzwaniom, to po prostu nie przetrwa na rynku [...].”

Anna⁶⁶, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

W obliczu szybkich zmian technologicznych możliwości rozwoju lub nawet przetrwania firm z różnych branż są zależne od zbudowania zespołów umiejących identyfikować aktualne trendy i zaimplementować odpowiednie narzędzia do potrzeb konkretnej organizacji lub nawet stworzyć własne nowatorskie rozwiązania.

Pandemia przyspieszyła znacząco procesy cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji produkcji, na co wpłynęło rozpowszechnienie pracy zdalnej i nasilenie niedoborów kadrowych. W ocenie ekspertki z międzynarodowej korporacji z branży FMCG automatyzacja procesów produkcji nie determinuje jednak bezpośrednio wzrostu kreatywności zatrudnionych, chociaż -

⁶⁶ Postać zanonimizowana.

odciążając pracowników od najbardziej żmudnych i monotonnych czynności - wpływa na poprawę ich zadowolenia z pracy.

Zdaniem części ekspertów zwiększona presja na innowacyjność i pełniejsze korzystanie z twórczego potencjału pracowników wynika także z niestabilnego i nieprzewidywalnego otoczenia makro (nasilonego bezpośrednimi i pośrednimi efektami pandemii), które wymusza uelastycznienie struktur w celu przyspieszenia tempa reagowania na zmiany w otoczeniu. Pandemia wpłynęła w ujęciu globalnym na przyspieszenie transformacji modelu pracy, przyczyniając się do upowszechnienia pracy zdalnej / hybrydowej, a także spłaszczenia i uelastycznienia struktur organizacyjnych oraz zwiększenia roli zespołów w części organizacji. Do zmian tych odnosili się w różnym zakresie zarówno eksperci pełniący funkcje doradcze na rzecz innych podmiotów, jak i liderzy (najczęściej dużych prywatnych firm) charakteryzujący zmiany w organizacjach, w których są zatrudnieni. Wprowadzenie zdalnego / hybrydowego modelu pracy wymagało najczęściej przemyślenia na nowo funkcji biura, którego kluczową rolą stało się budowanie wspólnotowości, wspieranie motywacji i rozwoju pracowników oraz wzajemnego uczenia się od siebie.

“Tak więc liderzy muszą zrozumieć, że powrót pracowników do biur nie oznacza wcale powrotu do tego, jak się wcześniej pracowało. Nastąpiła duża zmiana, wiesz, ludzie zadają sobie ważne pytania „Po co przychodzę do biura? I jeśli nie pomożesz mi naprawdę zobaczyć, poczuć i doświadczyć [*korzyści z*] tego, to nie jestem tym zainteresowany.”
Widzimy to wszędzie”.

John Guziak⁶⁷, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej Deloitte

Zmiany modelu pracy przyczyniają się do przyspieszenia ewolucji modelu przywództwa, w którym coraz większą rolę odgrywają zespoły, a zadaniem liderów jest tworzenie takiego środowiska, w którym mogą one działać efektywnie, co wymaga zaufania, do ludzi, których się zatrudnia.

“Wraz z rozpowszechnieniem pracy zdalnej coraz więcej odpowiedzialności związanej z zarządzaniem własną pracą przechodzi na pracowników. Tak więc powinniśmy budować środowisko, w którym pracownicy mogą efektywnie zarządzać własną pracą.”

John Guziak, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej Deloitte

⁶⁷ Jedyny uczestnik badania jakościowego, który chciał występować pod własnym imieniem i nazwiskiem.

Kolejnym trendem globalnym, zintensyfikowanym przez pandemię Covid-19, jest nabywanie nowych kompetencji w ramach dotychczasowego profilu zawodowego lub nawet w wyniku zmiany branży, o czym wspominali liderzy innowacyjnych firm z polskim lub zagranicznym kapitałem działających na rynkach międzynarodowych. Pewne umiejętności (przykładowo: cyfrowe, odporności na sytuacje kryzysowe, szybkiego uczenia się) zaczęły zyskiwać bardzo na znaczeniu, zaś z drugiej strony możliwości i atrakcyjność pracy w dziedzinach szczególnie dotkniętych pandemią (przykładowo: w usługach gastronomiczno-hotelarskich) uległy znacznemu ograniczeniu. Coraz ważniejsze stało się budowanie środowiska pracy sprzyjającego uczeniu się, a firmy i branże uznane za mało perspektywiczne i/lub oferujące ograniczone możliwości rozwoju były szczególnie narażone na odpływ kadr.

Uwarunkowania wynikające ze specyfiki kontekstu polskiego wpływające na innowacyjność pracowniczą

Istotna bariera dla korzystania z kreatywnego potencjału pracowników w organizacjach w Polsce wynika z dotychczasowego modelu rozwoju społeczno – ekonomicznego bazującego na taniej sile roboczej, pozostałościach systemu feudalnego w relacjach pracodawca - pracownik oraz spuściźnie postkomunistycznej. O budowaniu strategii rozwoju w oparciu o eksploatację taniej siły roboczej (której możliwości uległy już praktycznie wyczerpaniu) i autorytarnym stylu zarządzania wspomniało dwoje ekspertów z doświadczeniem w doradztwie dla biznesu - w kontekście małych przedsiębiorstw, w szczególności biznesów rodzinnych. Natomiast biorąca udział w badaniu jakościowym prezeska międzynarodowej spółki z branży spożywczej zwróciła uwagę na postkomunistyczne pozostałości, którą wciąż obserwuje w zakładach produkcyjnych swojej firmy zlokalizowanych w małym ośrodku miejskim w Polsce. Przejawiają się one intelektualną biernością pracowników (włączając w to menedżerów niższego szczebla) oraz skłonnością do powielania starych, nieadekwatnych schematów.

„[...] wydaje mi się, że jednak sporo menedżerów, którzy zaczynali mniej więcej w naszym wieku, przetało się po korporacjach różnego typu, teraz łąduje w różnej maści biznesach i oni mają jednak wykształconą taką cechę typu *questioning mind*⁶⁸. [...] I wciąż jeszcze w wielu przedsiębiorstwa, tak jak ja widziałam u siebie, są takie, nie wiem, zasady z czasów komuny [...]. Nie mówię w dużych ośrodkach miejskich, ciągle te nawyki [postkomunistyczne] są.”

Beata, prezeska w międzynarodowej firmie spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małym ośrodku miejskim w Polsce

Niedobór pracowników jest wyzwaniem z którym mierzą się przedsiębiorcy w skali globalnej, w tym w Polsce. Trudności te nasiliły się w trakcie pandemii, kiedy część pracowników na dłuższy okres lub na trwałe opuściła rynek pracy lub rezygnowała z dotychczasowego zatrudnienia szukając lepszej alternatywy poza dotychczasową firmą lub branżą. Specyfiką kontekstu polskiego jest natomiast polityka społeczna oraz emigracyjna realizowana przez rządzącą w ostatnich latach opcję polityczną, która w ocenie przytoczonej poniżej ekspertki pogłębia trudności związanych z pozyskaniem pracowników.

„Jeśli chodzi o pracowników fizycznych, to widzę, że to jest bardzo duża lekkość, już nawet nie w wypowiedaniu pracy, ale wręcz jej porzucaniu, co wcześniej się nie zdarzało, więc dla mnie to jest taki, powiedziałabym, szok kulturowy. [...] Myślę, że zaczynają się materializować efekty polityki, czyli to 500 plus, które zatrzymuje szczególnie kobiety w domu, obniżenie wieku emerytalnego, które powoduje też odpływ części pracowników z rynku pracy, to jest też polityka emigracyjna, że emigrant roznosi wszelkiego rodzaju choroby. Więc ja na przykład sięgnęłam po Nepalczyków, bo naprawdę nie mam ludzi i od mojej załogi usłyszałam, że oni z „czarnym ludem” pracować nie będą, nie? Więc te fobie jednak są podsypane i to realnie wpływa na możliwość zarządzania zakładami pracy.”

Beata, prezeska w międzynarodowej firmie spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małym ośrodku miejskim w Polsce

Trudności z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach szczególnie w małych ośrodkach pogłębia także niedopasowanie systemu kształcenia w Polsce do potrzeb pracodawców i wymagań nowoczesnej gospodarki, a także migracje.

⁶⁸ Krytyczne, refleksyjne podejście

„My mamy na przykład bardzo duży problem z pozyskaniem mechaników czy elektryków, od dwóch lat szukamy automatyka jednego, nie jesteśmy go w stanie zatrudnić, dlatego też, że jest duży odpływ ludzi z takich małych ośrodków do większych, no i za granicę.”

Beata, prezeska w międzynarodowej firmie spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małym ośrodku miejskim w Polsce

Znaczący deficyt pracowników zmusza zarządzających organizacjami do przemyślenia zmian w organizacji i środowisku pracy, tak by zwiększyć swoją atrakcyjność wobec dotychczasowych i przyszłych zatrudnionych i stworzyć im szanse na wykorzystanie i rozwój potencjału zawodowego. Część tych zmian wiąże się z automatyzacją i robotyzacją stanowisk pracy oraz oferowaniem bardziej elastycznych i atrakcyjnych warunków zatrudnienia. Z drugiej strony deficyt pracowników o różnej skali kompetencji ogranicza możliwości rozwoju firm i realizacji przez nie innowacyjnych projektów.

Kolejną barierą dla innowacyjności pracowniczej w Polsce, dotkliwą szczególnie dla nowatorskich firm na początkowym etapie działalności, jest jakość regulacji prawno-podatkowych, współpracy z administracją państwową oraz wsparcia instytucjonalnego dla innowacyjnych przedsięwzięć. Powyższe zagadnienia były szczegółowo omawiane przez ekspertkę zajmującą się rozwijaniem innowacyjnych firm w początkowej fazie rozwoju. Działalność pierwszej z nich, polegająca na krótkoterminowym wynajmie samochodów (ang. *carsharing*) w dużych miastach w Polsce, nie przetrwała pandemii ze względu na utratę przychodów i brak możliwości pozyskania subwencji w ramach tarcz finansowych. Natomiast druga spółka, komercjalizująca unikalne na skalę światową leki w oparciu o receptury opracowane przez naukowców w Uniwersytecie Jagiellońskiego, rozwijana jest na rynku amerykańskim przede wszystkim ze względu na rozbudowany system wsparcia dla tego typu projektów.

„Polska administracja nie działa, nie działa dobrze, nie działa wcale, co ma ogromne przełożenie na to, jak działają firmy. [...] Takie *startup* 'y⁶⁹ w zasadzie u nas nie mają szans. Jest tak skomplikowane prawo podatkowe, jest tak nieprzyjazna administracja, są tak skomplikowane procedury przyznawania jakichkolwiek dotacji. Ja mam porównanie ze Stanami, gdzie wszystko jest proste, intuicyjne, przyjazne. [...] I moim zdaniem to jest ten

⁶⁹ Firmy na początkowym etapie rozwoju

największy problem, bo jest bardzo trudno rozkręcić taki *startup*, bez wsparcia [...], a u nas jeszcze jest utrudnienie.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

Z doświadczeń biznesowych przywołanej powyżej ekspertki, która próbowała w Polsce rozwijać innowacyjne projekty w oparciu o dofinansowanie ze środków unijnych, wynika nie tylko słaba jakość współpracy z instytucją publiczną odpowiedzialną za przyznawanie środków na innowacyjne projekty, lecz także zaniedbania i brak wywiązywania się z obowiązków wynikających z umowy.

„...tylko [nazwa instytucji publicznej odpowiedzialnej przyznawanie dotacji na wsparcie innowacyjności] tak uruchamiał ten program, mieliśmy nawet podpisaną umowę, że przez dwa lata ze strony [nazwa instytucji, o której mowa powyżej] się nic nie zadziało. Ja natomiast przez pierwsze 9 miesięcy nie byłam w stanie nawiązać żadnego kontaktu operacyjnego z naszym opiekunem, ponieważ nie odpowiadał na moje maile, telefony, łącznie z zażaleniami, które kierowałam do kierownika projektu. A my musieliśmy ponieść wszystkie koszty tej działalności, łącznie z tym, że nie pracowaliśmy przez ten czas. Nie skomentuję nic więcej, tak? [...] program polegał na tym, że mają wspierać tych menedżerów, którzy ciężko tworzą ten rynek [funduszy wsparcia dla innowacyjnych projektów na wczesnym etapie], a tak naprawdę my swoim czasem, pieniędzmi wspieraliśmy przez 2 lata ten program.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

Trudności wynikające ze niesprzyjających uwarunkowań administracyjno-prawnych dla biznesu w Polsce pogłębiła dodatkowo pandemia, która wzmogła nieprzewidywalność dotyczącą wprowadzanych regulacji związanych z obostrzeniami anty-covidowymi. Było to szczególnie dotkliwe dla innowacyjnych firm na początkowym etapie rozwoju, nie dysponującymi najczęściej nadwyżkami gotówkowymi, które mogą stanowić bufor w czasach kryzysu. Do kwestii tych odniosła się przywołana powyżej ekspertka prowadząca w kilku

miastach w Polsce firmę realizującą nowatorski koncept krótkoterminowego wynajmu samochodów.

„[...] bardzo szybko my się zorientowaliśmy, że dla nas pandemia oznacza ogromne problemy, dlatego że ten *startup* się opierał na mobilności osób, więc oczywiście ta mobilność, szczególnie w tym pierwszym okresie [...] bardzo trudno było podjąć jakiegokolwiek decyzje, bo żyliśmy w ogromnej niepewności, nikt nie wiedział tak naprawdę, co się z tym wiąże.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

Istotnym czynnikiem ograniczającym innowacyjność pracowniczą w sektorze publicznym jest, w opinii eksperta pracującego w publicznej służbie zdrowia, duża rola czynników politycznych mających wpływ na obsadę kluczowych stanowisk i podejmowane decyzje. W rezultacie ma to wpływ jakość kadry zarządzającej, w tym jej otwartość na inicjatywy pracowników, na możliwość przyjęcia długoterminowej perspektywy niezbędnej do realizacji wielu innowacyjnych projektów i na poczucie sprawstwa osób znajdujących się na dole hierarchii.

„Myślę, że to jest kwestia wszystkich miast w Polsce, ale Warszawa, mam takie wrażenie, że jest dość specyficzna, bo tutaj wszystko się bardzo wiąże z polityką i to taką polityką, nie tylko na szczeblu regionalnym, ale też takim krajowym. [...] Problem tylko polega na tym, że politycy, którzy ostatecznie za nasz los odpowiadają, często nie mają jakiejś długofalowej strategii, bo oni myślą o z perspektywy najbliższych wyborów. Oni też często mają jakieś naciski na siebie i ktoś, kto realizuje naszą politykę, to może tak być, że on realizuje też jakąś wyższą politykę. My z punktu widzenia, takiej długofalowej polityki, to jesteśmy tak nisko w tej hierarchii, że ostateczny nasz wpływ jest stosunkowo niewielki.”

Lukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Ograniczeniem innowacyjności pracowniczey w publicznej służbie zdrowia jest także, w ocenie eksperta pracującego w tym sektorze, brak odpowiednich kryteriów jakościowych stosowanych przez decydentów politycznych do oceny instytucji, które nadzorują. To z kolei może prowadzić do zachowawczych działań i orientacji na przeciętność.

„Innowacyjność to jest pewne ryzyko, ale to jest też często podniesienie pewnej jakości, a u nas [w szpitalach sektora publicznego] to generalnie nikogo nie obchodzi. [...] [W firmach prywatnych] wolny rynek to reguluje, więc musisz stawiać na jakość, a to wymusza na tobie innowacyjność, w tym sensie wolny rynek reguluje to sam, ale w państwowych instytucjach, jak nie mierzysz jakości, to często nie ma potrzeby, żeby iść w innowacyjność, bo po prostu nikt za to, że nie jesteś innowacyjna, nie wyciągnie konsekwencji. Raczej chodzi o to, żeby się nie podłożyć, żeby nie było afery i żeby nie generować długów. To jest często cel funkcjonowania jednostek szpitalnych. [...] Nie musi być super jakościowo, bo wiadomo, że są kliniki od jakości i te największe szpitale. My to mamy być przeciętni, nie musimy być najlepsi, nie możemy być beznadziejni, żeby o nas nie pisali w gazetach i nie za drodzy.”

Łukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Wywiady eksperckie pozwoliły na poszerzenie i pogłębienie wiedzy na temat przedstawionych w przeglądzie literatury uwarunkowań makro dla innowacji w organizacjach w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu społecznego i inicjatyw oddolnych. W szczególności odnosiło się to do informacji dotyczących negatywnego wpływu polityki społecznej i migracyjnej w Polsce na możliwości rozwoju firm i prowadzenia przez nie działalności innowacyjnej w obliczu rosnącego deficytu pracowników, a także negatywnej roli kontekstu politycznego na szczeblu centralnym i samorządowym i związanego z nim horyzontu planowania do kolejnych wyborów, ograniczającego możliwości realizacji nowatorskich projektów w publicznej służbie zdrowia.

5.2.2. Poziom meso

Poruszane przez ekspertów czynniki warunkujące innowacje pracownicze na poziomie meso w trakcie pandemii przedstawiłam w podziale na następujące trzy obszary: a) kulturę organizacyjną; b) strategię rozwoju i zasoby; c) struktury i systemy, przy czym rola kultury organizacyjnej okazała się kluczowa. Ma ona wpływ na zakres angażowania pracowników w podejmowanie decyzji istotnych dla rozwoju całej organizacji, wyznacza priorytet dla innowacji w firmie oraz wpływa na wybór struktur i systemów określających ramy dla uczenia się w organizacji i rozwijania twórczego potencjału osób w niej zatrudnionych.

Kultura organizacyjna

Analizując wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność pracowniczą, chciałabym się odnieść zarówno do systemu wartości i norm obowiązujących w organizacjach objętych

badaniem jakościowym (w szczególności priorytetu dla innowacji, uczenia się od siebie nawzajem, roli pracowników w procesach zmian, podejścia do ryzyka, poziomu otwartości, transparentności i czerpania z różnorodności) jak również do stylów zarządzania (autokratyczny vs. angażujący) i roli pracy zespołowej. Angażujące style zarządzania dają możliwość wpływu pracowników na decyzje dla nich istotne, zapewniają im większą elastyczność i autonomię działania i prowadzą także do większego uwrażliwienia na ich potrzeby i dobrostan. Powyższe kwestie były omawiane (w różnym zakresie i konfiguracjach) przez ekspertów charakteryzujących style zarządzania spółek, w których pracują lub którym doradzają.

Z wypowiedzi większości uczestników badania jakościowego wynika, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na budowanie kultury innowacyjnej firmy jest zaangażowanie jej liderów w promowanie i wspieranie nowatorskich rozwiązań, któremu towarzyszy tolerancja na ryzyko i otwartość na pomysły z różnych działów i szczebli hierarchii organizacyjnej, a także efektywna komunikacja i zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, że zgłoszone pomysły nie zostaną ośmieszone. Z materiałów uzyskanych w wywiadach wyłania się różnorakie podejście zarządzających przedsiębiorstwami do innowacyjności w ich organizacjach (w szczególności mających swoje źródło w inicjatywach pracowniczych). Na jednym krańcu spektrum znalazły się innowacyjne firmy z sektora prywatnego, działające w strukturach międzynarodowych i/lub zaangażowane w ekspansję zagraniczną, różnej wielkości i na różnym etapie rozwoju, na drugim - instytucje publiczne i małe lokalne firmy (w tym prowadzone w formie biznesów rodzinnych lub fundacji), charakteryzujące się często stosunkowo niskim priorytetem dla nowatorskich rozwiązań, w szczególności mających źródło w innowacyjności pracowniczej⁷⁰.

Materiały uzyskane z badań jakościowych wskazują na to, że poziom otwarcia zarządzających na oddolne inicjatywy oraz style angażowania pracowników w procesy zmian charakteryzują się stabilnością w dłuższej perspektywie czasowej, nienaruszoną znacząco nawet przez efekt pandemii, co jest spójne z wynikami badania sondażowego oraz wnioskami z przeglądu literatury. Z wywiadów eksperckich wyłaniają się następujące modele podejścia do innowacyjności pracowniczej w organizacjach w Polsce w czasach pandemii Covid-19: a) nasilenie prac nad nowymi rozwiązaniami przy wykorzystaniu inicjatyw oddolnych, b) spadek angażowania pracowników w zmiany w organizacji w wyniku centralizacji sposobów podejmowania decyzji, c) podtrzymywanie innowacyjności pracowniczej pomimo trudności

⁷⁰ Typologia organizacji pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników jest zawarta w Podrozdziale 5.5 rozprawy.

wywołanych pandemią, d) zamknięcie na inicjatywy oddolne charakterystyczne także dla czasów przed pandemią.

Bodźcem do intensyfikacji prac nad nowymi rozwiązaniami, większej skłonności do podjęcia ryzyka związanego z realizacją innowacyjnych projektów oraz otwarcia na inicjatywy oddolne w czasach zagrożenie epidemicznego była konieczność dostosowania się organizacji do nowych warunków i ograniczenia negatywnych skutków kryzysu, a także „dotrzymania kroku” konkurencji.

„Czasem nie masz stuprocentowej pewności, że innowacyjne pomysły rzeczywiście przyniosą duży efekt, albo, że inwestycja, którą poniesiesz, żeby je wdrożyć będzie odpowiadała korzyściom, które dostaniesz. Myślę, że jest większa skłonność do tego, żeby ryzykować, bo jest takie poczucie, że ten pociąg i tak jedzie, konkurenci do niego wsiadają. Jeżeli my nie będziemy wsiadać do tego pociągu, to on po prostu sobie pojedzie. Warto ryzykować, warto eksperymentować. Też jest widoczna taka większa otwartość na eksperymentowanie.”

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w zakresie prowadzenia innowacyjnych projektów

„ [...] nagle się okazało, że ktoś traci przychód i ma tego przychodu na poziomie 10% przychodu wcześniejszego, a koszty ma na zbliżonym poziomie, to ja się spotkałem z restauracjami, gdzie były dyskusje, w jaki sposób dotrzeć do nowych klientów, czy sprzedaż zdalna [...] też dotyczyły sposobu ograniczania kosztów.[...]. To nieraz były wypracowane jakieś wspólne stanowiska. Było takie oczekiwanie, że w trudnym okresie wszyscy troszkę wezmą na siebie te koszty, ale z drugiej strony ten pracownik też się czuł tak podmiotowo, że była dyskusja, co będzie za 3-4 miesiące, co zrobić, żeby było lepiej, co zrobić, żeby nie było zwolnień.”

Jacek, kluczowy menedżer firmy audytorskiej obsługującej międzynarodowe i lokalne przedsiębiorstwa w Polsce; duże doświadczenie w zakresie doradztwa i szkoleń dla biznesu

Z drugiej strony trudności wywołane pandemią powodowały w części firm tendencje do centralizowania sposobów podejmowania decyzji i zamykania się zarządzających na sugestie pracowników. Tak było w przypadku publicznej spółki z branży infrastruktury, gdzie trudności finansowe doprowadziły zarząd do decyzji o znacznej redukcji wynagrodzenia większości

zatrudnionych. Jednocześnie pracownicy tej firmy, pomimo deklaracji kierownictwa o otwarciu na ich sugestie, byli świadomi tego, że są traktowani przedmiotowo i nie mają wpływu na strategiczne decyzje w organizacji. Miało to wpływ na spadek zaangażowania w pracę i brak zainteresowania podejmowaniem wysiłków wykraczających poza zakres obowiązków znacznej części załogi. Konsultacje zarządu z pracownikami w sprawie planów restrukturyzacji firmy były de facto działaniem pozornym, przeprowadzonym w minimalnym zakresie w celu spełnienia wymogów formalnych.

„To znaczy to jest tak, że pracodawca przedstawiał pracownikom różne scenariusze programu oszczędnościowego, nazwijmy to tak. Pracownicy poprzez [związki zawodowe], czy bezpośrednio [...] przedstawiali swoje zdanie i propozycje, pola gdzie można byłoby dokonać oszczędności, a w innych może niekoniecznie tak, jak by chciał pracodawca, to finał takich rozmów był taki, że i tak był wdrażany projekt pracodawcy i odbyły się konsultacje.”

Michał, menedżer średniego szczebla w państwowej agencji z sektora infrastruktury

Pandemia mogła także nie wywołać żadnych zmian w podejściu do innowacyjności pracowniczej i utrzymywania wysokiego poziomu otwarcia na inicjatywy oddolne, cechującego podejście kierujących organizacją przed jej rozpoczęciem.

„Ale na to [zmiany spowodowane pandemią] też są takie procedury innowacyjności. U nas zawsze były. Zawsze można zaproponować zmianę i ta zmiana jest jakoś gratyfikowana, jeżeli okaże się, że ona ma sens.”

Andrzej, Senior Business Manager odpowiedzialny ze rynku Europy Środkowo – Wschodniej i Północnej w międzynarodowej innowacyjnej firmie z branży chemicznej

Ostatni scenariusz dotyczy sytuacji braku zmiany podejścia kierujących organizacją do inicjatyw oddolnych i „uporczywe” trwanie przy własnych wizjach rozwoju organizacji. Poziom otwarcia zarządzających na pomysły pracowników był niski przed pandemią i taki pozostał.

„Ja bym chciała, żeby się zmieniło i tak jak z innymi pracownikami dążymy do tego, aby otworzyć przełożonych na nasze pomysły, ale to jest bardzo trudny krok i proces. Jeżeli ktoś założył swoją fundację, ze swoją wizją, to ciężko jest mu zrozumieć, że ktoś może mieć inny pomysł i on może być trochę lepszy.”

Joanna - menedżerka średniego szczebla w ogólnopolskiej fundacji zajmującej się pomocą dla zwierząt

Oprócz omówionego już otwarcia na pomysły pracowników, angażujących stylów zarządzania i gotowości do poniesienia ryzyka, do czynników budujących innowacyjność pracowniczą eksperci biorący udział w badaniu jakościowym zaliczyli: wzajemne zaufanie, orientacja na pracę zespołową i na wzajemne uczenie się od siebie, transparentność, inkluzyjność i czerpanie z różnorodności.

„Dobra, to spiszmy to jakie nasze wartości: [...] otwartość na drugiego człowieka, praca zespołowa, twórczość, transparentność, wszyscy wszystko wiedzą, o wszystkim decydują, wszyscy siebie o wszystkim informują, nikt nie jest zaskoczony, każdy na każdy temat jest się w stanie wypowiedzieć. Mój CEO zna wszystkie cyferki finansowe, bo ja mu na bieżąco mówię. Ja jestem w stanie dosyć naukowo powiedzieć o naszym projekcie, my po prostu się wymieniamy tymi doświadczeniami, uczymy się od siebie. [...] To daje taką pozytywną energię, taką motywację do pracy i taką w ogóle chęć, ja po prostu odżyłam wśród tych ludzi. [...] I nigdy w życiu nie było też takiej sytuacji, że jestem kobietą, że to jest ktoś gorszy, a niejednokrotnie się tak czułam w innej firmie. [...] Od początku wszyscy po prostu zbudowaliśmy tę firmę od zera i od początku każdy był pełnoprawnym członkiem zespołu. Ja pierwszy raz czegoś takiego w życiu doświadczałam i to mnie przez te cztery lata motywowało, jak miałam te nieprzespane noce, dzieci mi chorowały [...], ja o szóstej rano musiałam wstać i dalej coś tam grzebać, bo trzeba było wysłać. Nigdy w życiu nie miałam takiego momentu, że mi się nie chciało. Mi się zawsze chciało, bo właśnie miałam takich super ludzi po prostu. To jest dla mnie właśnie to, co buduje po prostu firmę, to jest ta motywacja, którą masz. Musisz mieć tę filozofię firmy, tę kulturę organizacyjną, która właśnie to umożliwi. [...]. Oczywiście też kompetencje, produkt, to wszystko jest ważne. [...] Samą kulturą organizacyjną się nie da zbudować, ale ja dopiero teraz widzę, jak to jest cholernie ważne.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych firm w początkowej fazie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

Konieczność pracy zdalnej lub w modelu hybrydowym, spowodowana pandemią, mogła się przyczynić do erozji kultury organizacyjnej i spadku innowacyjności na skutek osłabienia relacji w firmie i braku możliwości zapewnienia odpowiednio stymulującego środowiska pracy, stwarzającego możliwość do spontanicznej wymiany poglądów. Ostateczny wpływ pandemii na innowacyjność pracowniczą na poziomie jednostkowym zależał zarówno od indywidualnych predyspozycji jednostki, jak i od umiejętności zarządzających, by w sytuacji rzadszych kontaktów oraz przejścia na komunikację w świecie wirtualnym, budować jednak poczucie wspólnotowości.

Powszechnie obserwowane pogorszenie kondycji psychicznej wielu osób w okresie pandemii spowodowało w części organizacji charakteryzowanych w badaniu jakościowym podjęcie działań mających na celu złagodzenie tego problemu oraz uwrażliwienie na potrzeby pracowników. Na powyższy trend wskazywali eksperci z międzynarodowych korporacji oraz ekspert z polskiej firmy innowacyjnej działającej na rynkach międzynarodowych (nie wspominali o tym natomiast eksperci z sektora publicznego i pozarządowego). Do praktyk mających na celu zwiększenie dobrostanu pracowników w czasach pandemii należały m.in. organizowanie „grup wsparcia” wśród członków organizacji, przyznawanie dodatkowych pakietów medycznych zapewniających możliwość skorzystania z pomocy psychologicznej oraz zapewnienie dostępu do szkoleń wspierające odporność psychiczną i fizyczną. Uwrażliwienie na potrzeby pracowników wiązało się także z zapewnianiem im elastyczności pracy i możliwości wpływu na decyzje o organizacji i warunkach pracy na czasy po pandemii.

Kultura organizacyjna – odzwierciedlająca wartości i sposoby postępowania przyjęte w danej organizacji i kształtująca relacje, które w niej panują – ma dominujący wpływ na możliwości dla innowacji pracowniczych. Buduje ona tożsamość organizacji i nie ulega dużym zmianom w perspektywie krótkoterminowej. Z materiałów uzyskanych w wywiadach eksperckich wyłaniają się istotne różnice w podejściu do korzystania z twórczego potencjału pracowników pomiędzy firmami działającymi na rynkach międzynarodowych z kapitałem polskim lub zagranicznym i na różnym etapie rozwoju, a instytucjami publicznymi i małymi firmami krajowymi działającymi lokalnie, w tym w formie biznesów rodzinnych. W pierwszym przypadku dominowało nastawienie na wpieranie innowacyjności i inicjatywności

pracowników, w drugim – obserwowano istotne bariery w powyższym obszarze wynikające przede wszystkim z blokad mentalnych oraz rozbudowanych, upolitycznionych struktur w przypadku instytucji publicznych.

Strategie rozwoju i zasoby

Poniżej zaprezentowano poruszane przez ekspertów zagadnienia związane ze strategią działania firmy i dostępnością do zasobów, istotne w kontekście innowacyjności pracowniczej. Z wypowiedzi uczestników badania jakościowego wynika, że skala i jakość pomysłów na zmiany zgłaszanych przez pracowników zależne są od tego: a) czy firma posiada długoterminową strategię rozwoju, b) czy strategia ta jest efektywnie komunikowana osobom zatrudnionym, c) w jakim zakresie proponowane pomysły wpisują się w cele organizacji.

Z wypowiedzi ekspertów opisujących firmy, w których pracują lub którym doradzają wynika, że brak długoterminowej strategii rozwoju jest istotną barierą dla innowacyjności przede wszystkim w małych firmach prywatnych oraz w instytucjach publicznych, funkcjonujących w ramach kalendarza wyborczego. Ekspert z międzynarodowej innowacyjnej firmy z branży chemicznej zwrócił natomiast uwagę na istotną rolę komunikowania długoterminowej strategii rozwoju i potrzeb spółki w zakresie innowacji pracownikom z różnych działów i szczebli hierarchii organizacyjnej, ponieważ w takim przypadku mają oni szansę na zgłaszanie pomysłów, które są spójne z celami firmy i mogą zostać wdrożone.

Uczestnicy badania jakościowego reprezentujący różne sektory (prywatny, publiczny i pozarządowy) i branże do kluczowych czynników warunkujących innowacyjność pracowniczą zaliczali dostęp do zasobów o charakterze materialnym i niematerialnym, w tym w szczególności możliwości pozyskania wsparcia dla inicjatyw oddolnych ze strony bezpośrednich przełożonych.

„Ja myślę, że [...] największe znaczenie ma twój bezpośredni przełożony [...]. W zależności od tego czy mój przełożony był otwarty na pomysły czy nie, to miało znaczenie czy to pójdzie dalej czy nie. [...] Też zależy czym zajmuje się firma, ale jeśli są jakieś innowacje, to ja myślę, że jeśli twój bezpośredni przełożony jest na nie, to choćby to była jakaś super otwarta firma, to gdzieś to utknie, ja mam takie odczucie.”

Joanna - menedżerka średniego szczebla z ogólnopolskiej fundacji zajmującej się pomocą dla zwierząt

Do istotnych zasobów organizacji, zwiększających szanse na innowacyjność pracowniczą należy renoma firmy / projektu oraz możliwość zapewnienia atrakcyjnych warunków pracy, w tym finansowych.

„Teoretycznie, korzystanie z potencjału innowacyjnego [pracowników], to nie wymaga wielu pieniędzy, aczkolwiek z drugiej strony wymaga tego, że jak chcesz mieć innowacyjnych pracowników, to musisz też odpowiednio im płacić. [...] więc jeśli [jest] innowacyjny projekt, renomowana firma albo *startup*, który za sobą ma cały, wielki taki *wow*, no i trzy, jeśli płacisz dobrze, to właściwie pozwala kumulować pewien potencjał innowacyjny.”

Krzysztof, członek zarządu odpowiedzialny za rozwój nowych produktów w polskiej firmie innowacyjnej działającej na rynkach międzynarodowych (branża medyczna)

W odniesieniu do poziomu zasobów międzynarodowe korporacje mają przewagę nad małymi organizacjami nie tylko w kontekście środków finansowych lecz także dostępu do puli pomysłów wypracowanych w różnych krajach i na różnych rynkach, które mogą być potem realizowane w skali globalnej. Natomiast siłą (i głównym zasobem) innowacyjnych firm na początkowym etapie rozwoju są wysoce zmotywowane zespoły osób o uzupełniających się kompetencjach, działających szybko i elastycznie, nieograniczonych rozbudowanymi korporacyjnymi procedurami i strukturami. Osoby pracujące w tego typu organizacjach charakteryzują się wysokim poziomem podmiotowego sprawstwa i utożsamienia z celami firmy, które same tworzą, na co zwróciła uwagę ekspertka rozwijająca innowacyjne startup'y w Polsce i na rynkach zagranicznych.

Natomiast niski poziom zasobów materialnych związany z niedoinwestowaniem sektora publicznego jest w ocenie lekarza posiadającego długoletnie doświadczenie w państwowej służbie zdrowia w Polsce jednym z głównych powodów blokad dla innowacyjności pracowniczej.

„Te naprawdę duże innowacje, które pewnie, że moglibyśmy wprowadzić, bo to też nie jest tak, że nikt tego nie wie jak się powinno zarządzać nowoczesnym szpitalem. My to wszystko wiemy, ale to często wymaga ogromnego nakładu środków i o to się wszystko rozbija. [...] Ale tak patrząc generalnie jak to funkcjonuje to często jest szereg tak palących problemów szpitalach, takich bytowych, na zasadzie przetrwamy czy nie przetrwamy. [...]. Nie mówię akurat o moim szpitalu, ale tak generalnie, jak słucham tego co mój szef mówi, czy czytam

różne doniesienia, czy rozmawiam z ludźmi, to część oddziałów i szpitali walczy o przetrwanie, bo się nagle okazuje, że nie ma pielęgniarek, żeby dyżur obstać. Nie ma jakis podstawowych rzeczy. To co tu mówić o zajmowaniu się innowacyjnością, czy na poziomie leczenia czy na poziomie organizacyjnym, kiedy naprawdę walczymy o przetrwanie.”

Lukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Pandemia w wielu wymiarach ograniczyła dostęp do zasobów potrzebnych do rozwoju innowacyjnych projektów, przede wszystkim czasu, który można im poświęcić. Konieczność reagowania na wiele znaczących zmian w życiu zawodowym i prywatnym często powodowała poczucie przeciążania obowiązkami wśród członków organizacji, co negatywnie wpływało na możliwości dodatkowego angażowania się w prace nad nowatorskimi rozwiązaniami.

„Myślę, że największą trudnością jest to, że odkąd zaczęła się pandemia to wszyscy uważają, że pracują więcej, są po prostu bardziej zmęczeni. [...] Więc myślę, że największym wyzwaniem jest znalezienie czasu na to, żeby tymi innowacjami się zajmować, biorąc pod uwagę, że większość osób ma też takie cykliczne obowiązki, z których się musi wywiązać.”

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w zakresie prowadzenia innowacyjnych projektów

Konieczność odłożenia na później realizacji pewnych projektów innowacyjnych, w szczególności technologicznych, wynikała także z mniejszej dostępności pracowników w laboratoriach badawczych i opóźnień w procesach rekrutacji. Z drugiej strony upowszechnienie się zdalnych sposobów komunikacji zwiększyło możliwości transferu wiedzy w skali globalnej, co wpływało pozytywnie na możliwości realizacji innowacji pracowniczych. Wspominał o tym ekspert z publicznej służby zdrowia w kontekście udziału w renomowanych międzynarodowych konferencjach naukowych.

„Bo teraz możesz sobie wziąć udział w jakiejś konferencji, czy wykładzie, który się odbywa w Stanach. Jakbyś tam chciała pojechać, to byś musiała wydać gigantyczne pieniądze. A teraz to cię nie kosztuje praktycznie nic. To jest tylko kwestia stref czasowych, żeby się dopasować. Więc działa to na poziomie globalnym i w skali mikro, czyli w naszym szpitalu. I to jest coś, co na pewno pozostanie, bo to jest i bezpieczniejsze i wygodniejsze.”

Lukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Podsumowując analizę wywiadów eksperckich w odniesieniu do długoterminowej strategii rozwoju i dostępu do zasobów, zaobserwowano duże różnice pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym, a także pomiędzy małymi i dużymi organizacjami. Pandemia wprowadziła pewne ograniczenia możliwości korzystania z zasobów koniecznych do realizacji innowacyjnych projektów (w szczególności czasu i dostępności osób, które mogą się w nie zaangażować). Z drugiej strony, dzięki dynamicznemu rozwojowi środków komunikacji na odległość dostęp do pewnych zasobów (przykładowo: specjalistycznej wiedzy dostępnej na renomowanych konferencjach naukowych) stał się ułatwiony, co ma pozytywny wpływ na możliwości innowacji, w tym inicjowanych oddolnie.

Struktury i systemy

Odnosząc się do uwarunkowań dla innowacji pracowniczych w organizacjach w Polsce uczestnicy badania jakościowego wskazywali na bariery wynikające z hierarchii i „silosów” organizacyjnych oraz braku systemu zachęt. Czynniki te negatywnie wpływają na poczucie sprawczości pracowników i ich motywację do angażowania się w procesy zmian i w największym nasileniu można je było zaobserwować w opisach instytucji z sektora publicznego. Na przeciwległym biegunie znalazły się natomiast innowacyjne spółki na początkowym etapie rozwoju, charakteryzujące się dużą elastycznością i systemem formalnych i nieformalnych zachęt do angażowania się pracowników w nowatorskie rozwiązania. Poniżej przedstawiono przykład negatywnego oddziaływania zbiurokratyzowanych hierarchicznych struktur w sektorze publicznym (szpitale), co jest jeszcze dodatkowo wzmacniane czynnikami politycznymi.

„W dużych szpitalach każdy cię ma gdzieś, a w mniejszych szpitalach, to też się w sumie opiera o takie kontakty międzyludzkie. Jak struktura jest mała to często ludzie są na „Ty” ze sobą, po prostu masz większą łatwość czysto ludzką, żebyś się po prostu do kogoś zwrócił, bo na przykład dyrektor jest kimś, z kim jesteś na „Ty”. [...] Nie z każdym może sobie rozmawiać przy kawce i rozwiązywać problemy, zwłaszcza wtedy, jeżeli szpital podlega pod ministerstwo i na przykład pod uczelnię, i ten pan dyrektor, z którym nawet jesteś na „ty”, ma na głowie czterdzieści oddziałów, każdy ma do niego jakieś sprawy, z każdego oddziału jest pięć problemów. To jest dwieście problemów dziennie, a jeszcze on ma cele, które musi realizować jako szpital, który podlega pod uczelnię, więc on tam ma jeszcze rektora na

głowie, a rektor ma na głowie ministra zdrowia, bo jest trudna sytuacja ogólnie w polityce, reforma ochrony zdrowia, coś się tu nie zgadza, są protesty lekarzy, coś się nie udało, transplantologia siada, bo była jakaś afera. To system naczyń połączonych i wszystko się ostatecznie rozbija o Wiejską. Taki lekarz pracujący sobie w takim szpitalu, to jego zdanie nie znaczy nic. Jak lekarzy jest kilkuset, a personelu parę tysięcy, a poza tym ten dyrektor też ma często związane ręce.”

Lukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Ekspert z państwowej agencji z sektora infrastruktury zwrócił natomiast uwagę na fakt, że pracownik działający w hierarchicznej biurokratycznej strukturze nie ma często szansy na bezpośrednie omówienie swojego pomysłu z osobą decydującą o jego przyjęciu lub odrzuceniu, a o tym, czy jego inicjatywa ma szansę na wdrożenie decydują w dużej mierze względy subiektywne wynikające z podejścia do innowacyjności danego kierownika umocowanego do podejmowania decyzji w tej sprawie.

„[...] jeżeli masz pomysł na to żeby wprowadzić jakieś innowacyjne działania w obrębie pionu, czy tam biura, w którym pracujesz, to się sprowadza do tego, że przedstawiasz ten pomysł swojemu przełożonemu, ten przełożony rozmawia na ten temat z dyrektorem i wiadomo, że finalnie i tak dyrektor danego biura musi to zatwierdzić [...], jeżeli ten pomysł innowacyjny ma dotyczyć tylko wyłącznie jego biura. I to w zależności od dyrektorów danego biura, to do jednych takie pomysły, innowacyjne projekty lepiej trafiają, a do innych pewnie mniej, bo to jest pewnie kwestia osobowości tak naprawdę.”

Michał, menedżer średniego szczebla w państwowej agencji z sektora infrastruktury

Rozbudowane i nieelastyczne struktury, ograniczające możliwości realizacji innowacyjnych projektów, są też wyzwaniem przed którym stoją duże firmy sektora prywatnego, otwarte na innowacyjność. Prowadzą one bowiem do wydłużenia procesów decyzyjnych oraz blokują transfer wiedzy, możliwości współpracy i wzajemnego uczenia się z powodu występowania „silosów” organizacyjnych.

„Pracuję w bardzo dużej organizacji, w której trudno jest przeprowadzać procesy innowacyjne. Może nie tyle trudno, co jest bardzo dużo procedur co powoduje, że wdrożenie czegokolwiek trwa bardzo długo, bo każda rzecz musi być sprawdzona z każdej strony,

skonsultowana prawnie i tych dodatkowych elementów, które trzeba wypełnić jest bardzo dużo. [...]”

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w zakresie prowadzenia innowacyjnych projektów

„Nasza firma jest podzielona na takie działy, w których każdy zajmuje się zupełnie inną działką. Myślę, że jednym z największych wyzwań firmy, nie tylko naszych ale w ogóle, to jest to, żeby te działy jakoś ze sobą rozmawiały. [...] I bardzo często jest tak, że jest wiedza w firmie, natomiast tą wiedzę ciężko jest odszukać.”

Andrzej, Senior Business Manager odpowiedzialny ze rynki Europy Środkowo – Wschodniej i Północnej w międzynarodowej innowacyjnej firmie z branży chemicznej

Metodami radzenia sobie przez spółki z ograniczeniami, o których mowa powyżej są m.in.:

- 1) spłaszczenie i uelastycznienie struktur organizacyjnych;
- 2) likwidacja „silosów” organizacyjnych poprzez tworzenie systemów i platform umożliwiających prace nad nowatorskimi idami przez osoby z różnych działów;
- 3) rotacja stanowisk i praca projektowa w interdyscyplinarnych zespołach.

„Obserwujemy, że firmy przywiązują teraz większą wagę do współpracy i coraz częściej „spłaszczają” struktury organizacyjne i odchodzą od typowej ścieżki kariery polegającej na pracy w ramach tego samego pionu / departamentu, w kierunku zdobywania doświadczenia zawodowego w pięciu różnych działach organizacji. Tak więc możliwość pracy w różnych obszarach działania firmy wzmacnia możliwość uczenia się od siebie nawzajem, lepszego wzajemnego rozumienia się i w konsekwencji bardziej efektywnej pracy.”

John Guziak, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalny firmy doradczej Deloitte

W przypadku dużych firm z rozbudowaną strukturą organizacyjną pandemia zwiększyła nacisk na usprawnienie procesów decyzyjnych i zapewnienie efektywnej komunikacji. Prowadziło to w niektórych przypadkach do zmian struktury i procedur w organizacji, czego przykładem było powołanie w międzynarodowej korporacji z sektora FMCG komitetu kryzysowego, składającego się z kluczowych menedżerów, którzy na bieżąco dyskutowali najważniejsze ryzyka i sposoby ich ograniczenia oraz możliwości dostosowania się do nowych

regulacji wywołanych trudną sytuacją epidemiczną. Do komitetu kryzysowego trafiały także pytania i obawy pracowników związane z bezpieczeństwem i organizacją pracy i propozycje zmian w tym zakresie, jeśli były one istotne z punktu widzenia całej organizacji. Powstała więc nowa struktura i nowy kanał komunikacji („góra-dół” i „dół-góra”) w firmie, działający w okresie pandemii i na początkowym etapie wojny w Ukrainie.

Z wypowiedzi uczestników badania jakościowego na temat struktur i systemów kształtujących warunki dla innowacji pracowniczych wyłaniają się następujące wnioski:

1. Rozbudowana hierarchia organizacyjna wydłuża procesy decyzyjne i utrudnia możliwości zgłaszania, dyskusowania i rozwijania oddolnych pomysłów na zmianę; problem ten dotyka w największym zakresie instytucje sektora państwowego, gdzie obserwowano najwięcej ograniczeń w realizacji pomysłów pracowników na zmianę, co jest nasilane negatywnym wpływem czynników politycznych;
2. W dużych firmach prywatnych ukierunkowanych na innowacje prowadzone są działania mające na celu ograniczenie negatywnych efektów wynikających z rozbudowanych, nieelastycznych struktur, które mają na celu ułatwienie transferu wiedzy i pomysłów m.in. na dzięki budowaniu interdyscyplinarnych zespołów oraz zapewnieniu odpowiednich kanałów komunikacji łączących różne działy i szczeble hierarchii organizacyjnej;
3. Pandemia wpłynęła na uelastycznienie struktur i procedur w części podmiotów sektora prywatnego i publicznego m.in. poprzez stworzenie zespołów „szybkiego reagowania”. Część z tych zmian miało charakter doraźny, jednak trend dotyczący uelastycznienia struktur i procedur organizacyjnych należy uznać za trwałą w kontekście adaptacji do szybko zmieniającej się i nieprzewidywalnej rzeczywistości.

5.2.3. Poziom mikro

Omawiając uwarunkowania na poziomie mikro dla innowacji pracowniczych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii, eksperci biorący udział w badaniu jakościowym odnosili się przede wszystkim do przekonań i motywacji oraz indywidualnych cech osobowościowych (w tym potencjału intelektualnego i odporności na sytuacje kryzysowe) trzech kategorii aktorów: zarządzających organizacją, bezpośrednich przełożonych, samych pracowników. Wskazywali na zależności, z jednej strony pomiędzy czynnikami z poziomu meso i makro a chęcią angażowania się jednostek w procesy zmian, z drugiej zaś - na rolę refleksyjności, odwagi i determinacji poszczególnych osób zaangażowanych w procesy innowacji do tego, by przełamać negatywne ograniczenia strukturalne.

Charakteryzując podejście do innowacji pracowniczych w organizacjach z różnych sektorów (prywatnego, publicznego i pozarządowego), uczestnicy badania jakościowego największe zamknięcie na inicjatywy oddolne identyfikowali wśród kierujących małymi firmami oraz instytucjami państwowymi. W opinii uczestników wywiadów eksperckich zajmujących się doradztwem dla sektora prywatnego, wśród przedsiębiorców prowadzących małe firmy można często znaleźć osoby przywiązanie do starych metod działania, wpracowanych czasem jeszcze w czasach transformacji ustrojowej, które blokują możliwości rozwoju na obecnym etapie. Natomiast, w ocenie reprezentanta publicznej służby zdrowia, zamknięcie intelektualne na innowacje obserwowane wśród wielu zarządzających placówkami szpitalnymi wynika z dużej roli czynników politycznych.

„To jest często takie myślenie „Ah działa dobrze, słuchaj, mamy święty spokój, zostawmy to. [...] Jest taka bierność często, trochę intelektualna bierność, nie ma takiej chęci robienia czegoś inaczej, lepiej, z samego faktu, żeby się rozwijać. To jest też myślę bardzo duży problem. [...] Innowacyjność zawsze wiąże się z ryzykiem, bo to jest wpłynięcie na nieznaną wodę. Jak coś przez ostatnie dziesięć lat funkcjonowało w miarę *okay*, ja mam dobre stanowisko, dobrze sobie zarabiam i pan prezydent miasta jest ze mnie zadowolony, to konia z rżędem temu, kto da takiego dyrektora szpitala przekonać do tego, żeby on nagle jakąś rewolucję robił.”

Lukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Cytowany powyżej ekspert zwrócił uwagę na możliwość wyjścia poza negatywne ograniczenia systemowe podając przykład szpitala publicznego w Gdańsku, którego dyrektor dzięki swojej odwadze, determinacji i pomysłowości, wprowadza nowoczesne metody organizacji pracy wzorowane na praktykach zachodnioeuropejskich. Jednak dokonana na skutek pandemii głęboka rewizja własnych przekonań stanowiła jednak wyjątek w materiałach uzyskanych w wywiadach eksperckich.

“Ówczesna Prezes firmy Siemens powiedziała mi w trakcie *podcastu*: „Wcześniej mi się wydawało, że jeśli chodzi o umiejętności przywódcze, to jestem na poziomie uniwersyteckim. Wiesz, zarządzam firmą, kieruję pracą tysięcy ludzi. [...] I wiesz, pandemia rzuciła mnie na kolana i uświadomiła mi, że tak naprawdę, to jestem jeszcze w przedszkolu.”

John Guziak, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej Deloitte

Większość z uczestników badania jakościowego szanse na zmiany podejścia zarządzających organizacjami w Polsce do korzystania z twórczego potencjału pracowników widziała raczej w trendach długoterminowych związanych z narastającą konkurencją w efekcie globalizacji, postępowaniem technologicznym, niedoborem pracowników, zmianą pokoleniową.

Kluczowa rola przekonań i postaw bezpośrednich przełożonych na możliwości realizacji innowacji pracowniczych została już omówiona w podrozdziale dotyczącym uwarunkowań na poziomie meso. Natomiast, odnosząc się do czynników mikro ograniczających motywację poszczególnych pracowników do angażowania się w procesy innowacji, uczestnicy badania jakościowego wskazywali na bierność intelektualną i/lub zniechęcenie wynikające z negatywnych uwarunkowań zewnętrznych z poziomu makro i/ lub meso lub indywidualnego profilu osobowości (w tym potencjału intelektualnego, umiejętności podejmowania ryzyka, odporności na stres). Poniżej przykład ilustruje bierność intelektualną i brak inicjatywy pracowników firmy produkcyjnej z branży spożywczej zlokalizowanej w małym ośrodku miejskim w Polsce, co w ocenie prezeski tej spółki wynika ze spuścizny postkomunistycznej.

„Generalnie mieliśmy i mamy taką rutynę spotykania się zarządu z pracownikami, no i wtedy, na przykład sporo jest takich bardziej, nie na zasadzie pomysłów innowacyjnych, ale bardziej skargi, co im przeszkadza, więc oni pewne rzeczy widzą, ulepszenia, ale jakby, nie wiem, przez te wiele lat gdzieś to tam, właśnie pod czapką jest trzymane, bo to tam nigdy się nie zmieniło, to i teraz się też nie zmienia. A rzeczy są takie banalne, jak tam jeden z panów powiedział na spotkaniu z zarządem, że fatalne trzonki do młotków, żeśmy kupili. To jest rzecz, którą jesteśmy w stanie zmienić od ręki, ale ta informacja nie przychodziła. A na pytanie, czy on zgłaszał to swojemu przełożonemu, mówi: „nie pamiętam”. Więc jest też trochę takie, powiedziałabym, [...] zastanie w tym podejściu i zasadach”.

Beata, prezeska w międzynarodowej firmie spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małym ośrodku miejskim w Polsce

Zagrożenie zdrowia i życia, a także wielość zmian i dodatkowych obowiązków wywołanych pandemią zwiększały poziom stresu pracowników i pracodawców. Na część osób działał on motywująco i zwiększał chęć do poszukiwania nowych rozwiązań, u innych natomiast powodował bierność. Także przejście na model pracy zdalnej / hybrydowej wpływało na część osób negatywnie w konsekwencji odcięcia od stymulującego środowiska pracy, część zaś obierała je pozytywnie, zauważając korzyści wynikające z oszczędności czasu przeznaczonego wcześniej na dojazdy i większej swobody działania.

„To pewnie bardzo dużo zależy od osobowości. Być może to może być związane z tym, że na jednych pewien poziom stresu działa stymulująco, a na innych wyniszczająco. [...] Są osoby, które się zaktywizowały w tej sytuacji, tak jakby na przekór sytuacji wykazują większe zaangażowanie i większą innowacyjność, kreatywność, a są takie osoby, które tak trochę się zasklepiły”.

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w zakresie prowadzenia innowacyjnych projektów

Analizując indywidualne strategie działania w obliczu pandemii można zauważyć efekt polaryzacji (w stronę większej aktywizacji lub bierności, otwarcia się na nowe rozwiązania lub zasklepienie w starych schematach), podobnie, jak to miało miejsce w przypadku analiz z poziomu meso (całych organizacji lub zespołów jej tworzących).

5.3. Korzystanie z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce – ocena porównawcza i prognozy

Niniejszy podrozdział prezentuje opinie uczestników badania jakościowego na temat poziomu korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce na tle innych krajów, a także ich przewidywań w tym obszarze. Eksperti, biorący udział w wywiadach, odnosili się do prognozowanych zmian w organizacjach, w których pracują oraz do perspektywy marko, tj. ogółu organizacji w Polsce, przy czym zdecydowana większość z nich nie podejmowała się komentować trendów w okresie dłuższym niż 10 lat. Opinie na temat korzystania przez organizacje w Polsce z innowacyjnego potencjału pracowników na tle innych krajów i prognozy z tym obszarze były zróżnicowane przede wszystkim ze względu na sektor (prywatny vs. publiczny i pozarządowy) oraz wielkość firmy i jej ekspozycję na międzynarodowe środowisko.

Korzystanie z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje z sektora publicznego było omawiane przez dwóch ekspertów – anestezjologia ze szpitala w Warszawie posiadającego doświadczenie w pracy w różnych placówkach szpitalnych w Polsce i w Europie Zachodniej oraz menedżera średniego szczebla z państwowej agencji z sektora infrastruktury. Porównując sytuację publicznych szpitali w Polsce do obserwacji działania tego typu placówek w Europie Zachodniej i USA, lekarz udzielający wywiadu wskazał na niższy poziom korzystania z twórczego potencjału pracowników, co wynika jego zdaniem z ogromnego niedoinwestowania i dużej roli czynników politycznych w zarządzaniu placówkami publicznej

opieki zdrowia w Polsce. Paradoksalnie spowodowane pandemią problemy organizacyjne i finansowe szpitali publicznych w Polsce wymusiły przynajmniej w części z nich większą chęć do konsultowania przez zarządzających planów zmian z personelem i otwarcie na pomysły pracowników, a także chęć wdrażania nowoczesnych metod leczenia, które mogły się przyczynić do poprawy wyników finansowych.

Zupełnie inny obraz wyłaniał z przedstawionej przez menedżera średniego szczebla charakterystyki agencji państwowej z sektora infrastruktury, w której zmiany wynikają z odgórnie podjętych decyzji, w tym na szczeblu administracji rządowej, zaś pandemia była czasem regresu, jeśli chodzi o korzystanie z twórczego potencjału pracowników i marginalizowania roli zatrudnionych. Wynikała to z faktu, że zarząd przedsiębiorstwa przyjął plan jego restrukturyzacji finansowej polegający głównie na dużej redukcji wynagrodzenia większości załogi, ignorując przy tym sugestie i pomysły zgłaszane przez pracowników i ich reprezentantów. Takie podejście spowodowało gwałtowną falę odejść z firmy, zaś u osób, które w niej pozostały nastąpił duży spadek zaangażowania i brak zainteresowania działaniami wykraczającymi poza minimalny zakres obowiązków. Ekspert z opisywanego przedsiębiorstwa państwowego nie przewidywał w perspektywie najbliższych trzech lat, tj. do przewidywanego okresu, w którym obowiązywać będzie redukcja wynagrodzenia, szans na zwiększenie innowacyjności pracowniczej, głównie ze względu na niski poziom motywacji osób, które pozostały w firmie.

W wypowiedziach ekspertów z sektora prywatnego pojawiają się dwa typy narracji o korzystaniu z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce na tle innych krajów rozwiniętych, głównie z Europy Zachodniej. Uczestnicy badania jakościowego reprezentujący duże / średnie innowacyjne firmy działające na rynkach międzynarodowych nie wskazywali na występowanie istotnych różnic lub nawet podkreślali większy potencjał do wdrażania nowatorskich rozwiązań przez przedsiębiorstwa w Polsce, natomiast eksperci zajmujący się działalnością doradczą dla biznesu w Polsce różnicowali swojej opinie, wskazując przy tym na deficyty motywacji i umiejętności korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników wśród właścicieli i zarządzających małymi firmami działającymi lokalnie, w tym w szczególności prowadzonymi w formie biznesów rodzinnych. Poniżej przykład uwzględniający ocenę analizowanego zagadnienia z perspektywy liderki z międzynarodowej korporacji.

„Jeśli chodzi o porównanie z Europą Zachodnią wydaje mi się, że to nie jest tak, że my w bloku postkomunistycznym jesteśmy mniej kreatywni. [...] Myślę, że mamy taką

umiejętność jako Polacy, że coś się zawsze wykombinuje w sensie takim, że być może szczególnie w takich narodach, typu Niemcy, gdzie procedura jest takim kręgosłupem procesu, gdzie bardziej liczy się taka systematyczna i bardzo dokładna droga wdrażania, że tam oni sobie gorzej radzą z przeszkodami, a my nauczyliśmy się improwizować przez wiele, wiele lat. Przy wdrażaniu projektów idzie to dobrze, bo jak pojawiają się problemy, to jest dużo takich kreatywności, jak sobie z tym poradzić, sporo takiej pozytywnej improwizacji.”

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w zakresie prowadzenia innowacyjnych projektów

Natomiast silna hierarchiczność, będąca zdaniem przywołanej powyżej ekspertki główną blokadą dla korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników, nie jest w jej opinii dominującą cechą organizacji w Polsce (czy też szerzej w Europie Środkowo – Wschodniej) lecz odnosi się przede wszystkim do instytucji sektora państwowego. Podobnie ekspert z polskiej spółki średniej wielkości, produkującej i sprzedającej na rynkach globalnych innowacyjne urządzenia medyczne nie identyfikował istotnych różnic w korzystaniu z twórczego potencjału pracowników przez przedsiębiorstwa w Polsce na tle innych krajów europejskich. W jego opinii to nie lokalizacja, lecz profil działalności firmy i związany z nim kapitał intelektualny zatrudnionych w niej osób oraz poziom zasobów, jakimi dysponuje, wpływają na to, w jakim zakresie może pozyskać i utrzymać twórczych pracowników i korzystać z ich innowacyjnego potencjału.

„Wiesz co, nie wiem, czy to wynika, nie łączyłbym tego z położeniem geograficznym danej firmy. Bardziej wydaje mi się, że to jest charakterystyką działalności, czyli jeśli dana firma albo dana jakaś jednostka stara się prowadzić działalność innowacyjną, to ona siłą rzeczy musi budować tę otwartość na pracownika [...], bo to pozwala utrzymać pracownika w firmie. [...]. Rozróżniałbym bardziej przez pryzmat innowacyjności i tego, co ludzie robią, a nie to czy siedzą w Moskwie, czy w Warszawie, czy w Genewie.”

Krzysztof, członek zarządu odpowiedzialny za rozwój nowych produktów w polskiej firmie innowacyjnej działającej na rynkach międzynarodowych (branża medyczna)

Eksperci z sektora prywatnego prognozowali nasilony trend korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw, w których pracują, jak i ogółu organizacji w Polsce. W ich opinii zmiany te będą musiały nastąpić w wyniku rosnącej

w skali globalnej konkurencji, dynamicznego rozwoju technologii, narastającego niedoboru pracowników zarówno wykwalifikowanych, jak i o niskich kompetencjach oraz dostosowywania się do zmian preferencji osób aktywnych zawodowo, ceniących sobie coraz bardziej możliwości rozwoju i kształtowania własnego środowiska pracy. Dwóch uczestników badania jakościowego zwróciło uwagę na to, że branże innowacyjne, będące liderami zmian, wymuszają też z czasem zmiany w podejściu do korzystania z twórczego potencjału pracowników w tradycyjnych branżach. Poniżej wypowiedź jednego z nich.

„[...] firmy, o których mówię, nazwijmy je nowymi technologiami, one są odpowiedzialne za popychanie całego rozwoju do przodu. Więc ci, którzy może mają bardziej konserwatywny punkt widzenia wymuszony naturą produkcji, będzie tak, że one będą musiały pociągnąć za nimi.”

Andrzej, Senior Business Manager odpowiedzialny ze rynki Europy Środkowo – Wschodniej i Północnej w międzynarodowej innowacyjnej firmie produkcyjnej z branży chemicznej

Według przewidywań cytowanego powyżej eksperta, z jednej strony przyspieszone tempo innowacji będzie wymuszać pełniejsze korzystanie z twórczego potencjału pracowników, z drugiej zaś kwestią priorytetową stanie się zarządzanie zmianą w ten sposób, by jej celowość była powszechnie rozumiana i by zapewnić odpowiedni czas na przygotowanie się do niej i jej wdrożenie. W innym przypadku istnieje ryzyko zniechęcenia pracowników do angażowania się w procesy innowacji.

„Myślę, że dosyć ciekawym tematem jest też *management* zmian [*zarządzanie zmianą*]. Tak że te zmiany przyspieszają, nabierają coraz bardziej tempa. Ja przez ileś tam lat, powiedzmy, że przez 8 lat pracowałem z jednym programem, który został zmieniony. Ale to nie jest tak, że następny, który wprowadzono, też na 8 lat wprowadzono. Nie. Następny wprowadzono już na 3 lata, a kolejny na 2, a kolejny na rok. To tempo zmian jest takie, że w pewnym momencie będzie trzeba coś z tym zrobić, bo po prostu jest czynnik ludzki. Ludzie niespecjalnie czują się dobrze w takiej atmosferze.”

Andrzej, Senior Business Manager odpowiedzialny ze rynki Europy Środkowo – Wschodniej i Północnej w międzynarodowej innowacyjnej firmie produkcyjnej z branży chemicznej

Bardziej zróżnicowany obraz korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce na tle innych krajów przedstawili dwaj eksperci pełniący funkcje doradcze

dla biznesu (jeden w zakresie kapitału ludzkiego, drugi – finansów). Lider zespołu ds. kapitału ludzkiego z globalnej firmy doradczej, który przyjechał do Polski z USA na początku transformacji ustrojowej i rozpoczął tu swoją działalność biznesową, zwrócił uwagę na ogromny postęp społeczno-ekonomiczny, który się od tego czasu dokonał oraz stosunkowo dużą przedsiębiorczość Polaków w porównaniu do Europy Zachodniej. Z drugiej zaś strony wśród kadry kierowniczej firm w Polsce obserwował często aroganckie, nacechowane poczuciem wyższości podejście do pracowników, które jednak ulega zmianie ze względu na deficyt „talentów” oraz rosnące aspiracje zatrudnionych do tego, by w coraz większym zakresie decydować o własnej pracy. O częstym przekonaniu o własnej nieomyślności i zamknięciu na pomysły własnych pracowników i konsultantów spoza organizacji wśród prowadzących małe firmy w Polsce (szczególnie w formie biznesów rodzinnych), wspominał też ekspert prowadzący firmę audytorsko-podatkową, świadczącą usługi dla tego typu podmiotów.

W przewidywaniach na przyszłość dotyczących korzystania z potencjału innowacyjnego pracowników przez organizacje w Polsce przywołani powyżej dwaj eksperci pełniący role konsultantów zewnętrznych różnili się oceną stopnia trwałości zmian. Lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej przewidywał trwałą tendencję pełniejszego czerpania z twórczego potencjału pracowników w wyniku rewolucji technologicznej i zwiększenia roli zespołów. Prezentując swoje prognozy w perspektywie krótko- oraz średnio- i długoterminowej zwrócił uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, w perspektywie krótkoterminowej pandemia Covid-19, przyczyniając się do upowszechnienia pracy zdalnej / hybrydowej, wpłynęła na wzrost roli pracowników (zespołów) w firmie i stanowiła bodziec do zastanowienia się nad zmianami w metodach zarządzania i organizacji pracy. Po drugie, w perspektywie najbliższych kilku- kilkunastu lat rewolucja technologiczna, w szczególności możliwości związane z *big data*⁷¹ i sztuczną inteligencją pozwolą na trafniejsze i szybsze podejmowania decyzji i bardziej precyzyjne przewidywane przyszłości, co wspomogą efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim i lepsze korzystanie z twórczego potencjału osób w organizacjach.

“Kolejną istotną kwestią [*w kontekście dynamicznych przemian technologicznych*] jest lepsza umiejętność przewidywania. Jaki zakres zadań, które są obecnie wykonywane na poszczególnych stanowiskach w organizacji będzie w przyszłości zlecana na zewnątrz lub zautomatyzowana? [...] Przykładowo odnosi się to do zawodu prawnika. Coraz więcej

⁷¹ Duże i złożone zbiory danych pochodzących z różnych źródeł, które dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologii mogą się przyczynić do generowania nowej wiedzy.

rutynowych zadań – typu przygotowanie prostej umowy – może być zautomatyzowana. Oznacza to, że z jednej strony zwiększa się zapotrzebowanie na techniczne, cyfrowe umiejętności, a z drugiej strony na umiejętności, które są wyłącznie ludzkie”.

John Guziak, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej Deloitte

Odmiennego zdania na temat trwałości zmian polegających na większym otwarciu w trakcie pandemii części kadry zarządzającej firmami w Polsce na pomysły pracowników był ekspert zajmujący się audytem finansowym i szkoleniami dla biznesu. Oceniał je jako krótkookresowy trend spowodowany trudnościami wywołanymi pandemią i w dłuższej perspektywie zakładał powrót do wcześniejszych przyzwyczajeń w sposobach kierowania organizacją.

Najbardziej negatywną charakterystykę dotyczącą poziomu korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez przedsiębiorstwa prywatne w Polsce na tle innych krajów przedstawiła ekspertka prowadząca innowacyjne podmioty na wczesnym etapie rozwoju, która wcześniej zajmowała się doradztwem dla biznesu, w tym w szczególności firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

„Moje obserwacje są takie, że w Polsce są albo te globalne koncerny [...] i tutaj wydaje mi się, że nie ma różnicy między krajami, to znaczy jest jakaś kultura organizacyjna danej globalnej organizacji i co do zasady one szkolą pracowników, motywują ich. [...] Natomiast jeżeli chodzi o te krajowe firmy, to zdecydowanie mamy swoją bardzo dużą specyfikę, mianowicie bardzo dużo takich polskich firm, które są firmami małymi i średnimi w skali Europy, ale są tak naprawdę podstawą naszej gospodarki, to są polskie firmy rodzinne albo po prostu jakieś indywidualne biznesy pozakładane przez ludzi w większości w latach dziewięćdziesiątych, w momencie, kiedy uwolniona została polska gospodarka, i wtedy przedsiębiorca, w zasadzie nie było nic, cokolwiek robił, to bardzo często rozwinął do jakichś tam rozmiarów firmę, potem przejmowały to dzieci, i z wielu takich firm się zrobiły rodzinne przedsiębiorstwa, które z mniejszym lub większym sukcesem do tej pory sobie działają na rynku. Generalnie moja obserwacja [...] jest taka, że oni głównie [...] żerowali na niskiej płacy polskich pracowników. I tam absolutnie nie ma mowy o tym, żeby kogoś awansować, żeby kogoś szkolić, żeby kogoś słuchać, żeby dawać szansę na oddolne inicjatywy.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych firm na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty.

Jednak, w opinii cytowanej powyżej ekspertki, nasilająca się globalna konkurencja, wyczerpywanie się możliwości rozwoju w oparciu o przewagę kosztową z tytułu niskich wynagrodzeń oraz zmiana pokoleniowa doprowadzi także do zmian w podejściu do zarządzania w małych i średnich firmach krajowych działających lokalnie.

„Tak, myślę, [...] że jakby rynek to wymusi, to znaczy jeżeli firma nie będzie miała takiego podejścia, to ona po prostu nie przetrwa, że skończył się czas taniego pracownika i tej przewagi konkurencyjnej polegającej na tym, że jest u nas taniej [...]. Gospodarka się u nas też zmieniła, na początku lat dziewięćdziesiątych nie było takiej konkurencji, teraz ta konkurencja jest, ona też jest coraz silniejsza ze strony zagranicy. I mi się wydaje, że jak ktoś chce robić większy biznes, trochę większe pieniądze, to po pierwsze musi myśleć globalnie, musi myśleć nowoczesnie, bo nie przetrwa. [...] Jak ktoś myśli perspektywicznie, to musi się jakby zastanowić, co on musi zrobić, żeby przetrwać. Przetrwa wtedy, kiedy się rozwinie, jak się nie rozwinie, to się zwinie.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

W ocenie cytowanej powyżej ekspertki wyjątkami na tle małych i średnich firm krajowych są innowacyjne spółki szukające swojej niszy rynkowej, których zaistnienie i przetrwanie na rynku jest możliwe dzięki maksymalnemu czerpaniu z kreatywności i wiedzy pracowników je tworzących. Jednak w jej opinii, niski poziom wsparcia instytucjonalnego i mentoringowego w Polsce dla tego typu organizacji powoduje, że potencjał kreatywny i wysiłki osób w nich zatrudnionych przynosi ograniczone efekty.

Podsumowując oceny i prognozy uczestników badania jakościowego dotyczące korzystania przez organizacje w Polsce z innowacyjnego potencjału pracowników warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

1. Grupą, która przedstawiła najbardziej optymistyczną wizję stanu obecnego i przewidywań na przyszłość, byli kluczowi menedżerowie z dużych / średnich firm z kapitałem zagranicznym lub polskim działających na rynkach międzynarodowych.

Firmy te charakteryzowały się wysokim lub średnim priorytetem dla innowacyjności i zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie wdrażały szereg rozwiązań mających na celu pobudzenie innowacyjności pracowników. Trzeba mieć jednak na uwadze, że tego typu przedsiębiorstwa stanowią niewielki ułamek organizacji w Polsce, są więc mało reprezentatywne dla ogółu populacji;

2. Bardziej zróżnicowane oceny i prognozy odnoszące się do sektora prywatnego przedstawili dwaj eksperci zajmujący się doradztwem dla biznesu w Polsce, wskazując na różnice w korzystaniu z twórczego potencjału pracowników pomiędzy dużymi międzynarodowymi firmami a małymi przedsiębiorstwami działającymi lokalnie, w tym w szczególności w formie biznesów rodzinnych. Lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej prognozował, że trendy światowe (w których efekt pandemii ma znaczenie drugorzędne), wynikające z rewolucji technologicznej i deficytu pracowników o poszukiwanych kompetencjach, którzy w szczególności cenią sobie innowacyjne środowisko pracy, wymuszą zmiany prowadzące do pełniejszego czerpania z kreatywnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce. Natomiast ekspert w obszarze finansów zakładał w perspektywie nadchodzących kilku lat powrót do wcześniejszych, konserwatywnych stylów zarządzania, po okresie zwiększonego otwarcia na inicjatywy oddolne w efekcie pandemii;
3. Najbardziej pesymistyczną ocenę korzystania z twórczego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce i prognozy na przyszłość przedstawili reprezentanci sektora publicznego oraz ekspertka prowadząca innowacyjne firmy na wczesnym etapie rozwoju, zajmująca się wcześniej doradztwem dla firm głównie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Powodem tego jest silna hierarchiczność i presja polityczna w instytucjach publicznych oraz ich niedoinwestowanie i wynikająca z tego konieczność borykania się z problemami dotyczącymi zapewnienia ciągłości działania, a także silne blokady mentalne wśród kierujących lokalnymi firmami z kapitałem polskim.

5.4. Przebieg procesów innowacji w organizacjach w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych

Niniejszy podrozdział przedstawia zbudowaną na podstawie wywiadów eksperckich charakterystykę przebiegu procesów innowacji w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych. Analizę tych procesów przeprowadziłam odnosząc się do następujących zagadnień: a) głównych aktorów i ról, jakie odgrywają, b) narzędzi służących do inicjowania i podtrzymywania procesów innowacyjnych, c) ich charakterystyki czasowej, d) etapów ich przebiegu oraz punktów zwrotnych, e) kontekstu pandemii.

Główni aktorzy i ich role w procesach innowacji

Na podstawie wywiadów eksperckich wyodrębniłam następujące kategorie głównych aktorów uczestniczących w procesach innowacji w organizacjach w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych:

1. zarządzający organizacją;
2. menedżerowie średniego i niższego szczebla (bezpośredni przełożeni);
3. osoby, zespoły z organizacji powołane przez zarząd do oceny i/ lub wsparcia merytorycznego dla innowacyjnych projektów;
4. zespoły kreatywne (przykładowo „zespół ds. innowacji”, „zespół ds. badań i rozwoju”) istniejące trwale lub powoływane ad hoc do realizacji określonych projektów;
5. działy HR;
6. pozostali pracownicy i ich przedstawiciele (przykładowo związki zawodowe lub reprezentanci spoza struktur związkowych);
7. partnerzy zewnętrzni (w tym sieci) zaangażowani w selekcję i / lub rozwój nowatorskich rozwiązań.

Oprócz zarządu i pracowników, występujących w każdej organizacji, pozostałe kategorie aktorów są w różnych konfiguracjach zaangażowane w procesy innowacji w przykładach omawianych przez ekspertów, przy czym w innowacyjnych podmiotach na wczesnym etapie rozwoju kierujący organizacją i pracownicy to często te same osoby. Generalnie im większa i bardziej innowacyjna firma, tym szersze i bardziej zróżnicowane grono aktorów angażujących w procesy tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Zarządzający organizacją, którzy kształtują cele jej działania i relacje w miejscu pracy, mają kluczowy wpływ na poziom innowacyjności firmy i zakres korzystania z twórczego

potencjału pracowników. To, w jakim zakresie zechcą i potrafią przekazać zatrudnionym osobom informacje o celach działania organizacji wpływa na jakość pomysłów, które pojawiają się w oddolnych propozycjach zmian. Kierujący organizacją wskazują też na obszary innowacji, które są w ich ocenie kluczowe dla firmy w danym momencie oraz decydują o tworzeniu systemów i programów zachęcających pracowników do angażowania się w nowatorskie projekty. Inicjują też najczęściej nowatorskie działania w organizacjach, które są dalej rozwijane przez zespoły powoływane ad hoc (przykładowo: na potrzeby opracowania modelu pracy na czasy po pandemii) lub umocowane trwale w strukturze organizacyjnej (przykładowo: dział badawczo-rozwojowy). W przypadku projektów istotnych dla całego przedsiębiorstwa lub wymagających znaczny zasobów, mają oni decydującą rolę w akceptacji (bądź odrzuceniu) pomysłów. W związku z tym, że postawy i działania kluczowych menedżerów modelują w dużym stopniu działania osób na niższych szczeblach organizacji, ich uwrażliwienie na kwestie społeczne wpływa na szanse realizacji pomysłów zgłaszanych przez pracowników w tym obszarze.

W przypadku innowacji pracowniczych kluczowa jest rola bezpośredniego przełożonego, którego przekonania na temat innowacji i roli pracowników w ich tworzeniu, umiejętności zarządzania procesami zmian, a często także relacje z pomysłodawcą nowatorskiego projektu decydują o możliwościach jego realizacji.

Animatorami pracowniczych innowacji społecznych, szczególnie w dużych firmach, są też działy HR, których rola w czasie pandemii wzrosła ze względu na skalę zmian w organizacji pracy i potrzebę wzmocnienia zaangażowania pracowników w warunkach izolacji i/lub zagrożenia. O roli działu HR w opracowywaniu rocznego programu wsparcia zdrowia psychicznego pracowników w swojej firmie wspominała m.in. ekspertka z międzynarodowej korporacji z branży FMCG. Jego zadaniem była diagnoza potrzeb pracowników w powyższym obszarze, pomoc w organizowaniu pracowniczych grup wsparcia oraz przygotowanie pakietów opieki zdrowotnej dla pracowników w szczególnie trudnej sytuacji. Jednocześnie w opisywanej powyżej organizacji dział HR jest gospodarzem cyklicznych i zapoczątkowanych jeszcze w okresie przed pandemią spotkań z przedstawicielami pracowników, w ramach których przedstawiają oni swoje pomysły na zmiany w różnych obszarach działania firmy, w tym przede wszystkim w zakresie warunków i organizacji pracy.

Z wywiadów eksperckich wyłania się różnorodna rola pozostałych pracowników (ich reprezentantów) w procesach zmian w organizacjach. Mogą być oni autorami nowatorskich projektów, a także uczestniczyć (przynajmniej w jakimś zakresie) w przygotowaniu ich do

wdrożenia, konsultować pomysły na zmiany inicjowane odgórnie, przez inne działy w organizacji lub przez zewnętrznych konsultantów, ewentualnie być biernymi odbiorcami decyzji podejmowanych odgórnie. Role, jakie pracownicy odgrywają w procesach innowacji, różnią się w zależności od charakteru zmian, profilu działania firmy, jej kultury organizacyjnej i sposobów organizacji pracy. Niemniej jednak najważniejszymi czynnikami są tu otwartość zarządzających na pomysły inicjowane oddolnie i zakres możliwości wpływania przez pracowników na decyzje podejmowane w firmie.

Przy analizowaniu roli pracowników i ich przedstawicieli w procesach zmian w organizacjach należy oddzielić warstwę deklaratywną (formalną) od realnej. Zilustruję to dwoma skrajnymi przykładami, z których jeden opisuje konsultacje ze związkami zawodowymi w agencji państwowej z branży infrastruktury, zaś drugi - angażowanie nieformalnych reprezentantów pracowników określanych mianem „agentów komunikacji” w międzynarodowej korporacji w branży FMCG.

„To znaczy tutaj pracodawca zgodnie z obowiązującym kodeksem pracy konsultuje ze związkami zawodowymi nowy regulamin wynagrodzeń chociażby, czy regulamin pracy [...] w tym zakresie w jakim musi. [...] Czyli takie minimum [...] na zasadzie: ok, dobrze ustawa przewiduje miesięczny okres konsultacji, to wyznacza związkom zawodowym ten okres. [...] W zdecydowanej większości [*uwagi związków zawodowych*] nie są przyjmowane.”

Michał, menedżer średniego szczebla w państwowej agencji z sektora infrastruktury

W odróżnieniu od przywołanych powyżej działań mających na celu minimalizację roli przedstawicieli pracowników w opracowywaniu planu wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu wywołanego pandemią, kluczowi menedżerowie międzynarodowej korporacji z branży FMCG byli nastawieni na rozpoznanie potrzeb oraz obaw pracowników w kontekście kryzysu wywołanego sytuacją epidemiczną i na uwzględnienie ich inicjatyw na zmiany w organizacji, jeśli było to możliwe i uzasadnione.

[...] mamy takie ciało firmowe, które się nazywa agenci komunikacji, bo jesteśmy bardzo dużą firmą. [...]. To jest taki rodzaj [...] nieformalnego spotkania pracowniczego [...]. Każdy dział ma swojego reprezentanta i wszystkie tematy, które ludziom przychodzą do głowy na takich spotkaniach są omawiane. [...] Te pomysły są zbierane i potem są przedstawiane zarządowi.”

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w prowadzeniu innowacyjnych projektów

Agenci komunikacji nie tylko dyskutują w swoim dziale i przekazują kluczowym menedżerom w firmie oddolne propozycje zmian, lecz także wspierają przepływ informacji w kierunku „dół-góra”, wyjaśniając w czasie pandemii pracownikom ze swoich komórek organizacyjnych decyzje zarządu kluczowe dla poczucia bezpieczeństwa i zdrowia zatrudnionych.

W realizacji projektów innowacyjnych istotną rolę odgrywają też partnerzy (sieci) spoza organizacji. Wiąże się to najczęściej z sytuacjami, gdy nowatorski koncept rozwijany jest przy współdziałaniu różnych podmiotów o komplementarnych kompetencjach. Przykładem jest opisywana już wcześniej innowacyjna firma biotechnologiczna współpracująca z Uniwersytetem Jagiellońskim i innymi uczelniami zlokalizowanymi na różnych kontynentach, w celu komercjalizacji nowatorskich koncepcji leków.

[...] nas bardzo dobrze widzą uczelnie, to znaczy uczelnie chcą z nami współpracować, bo brakuje im właśnie takiego mentoringu, oni absolutnie nie mają żadnego pojęcia o komercjalizacji. I to nawet nie chodzi tylko o polskie uczelnie, to już w ogóle zero [w zakresie umiejętności komercjalizacji projektów biotechnologicznych], ale nawet te zagraniczne, zauważyliśmy, że jest taka luka rynkowa wręcz, gdzie brakuje właśnie takich podmiotów, które pracują z uczelniami i potem do jakiegoś momentu próbują rozwinąć te projekty. To też jest [...] dosyć taka mozolna praca, żeby wybrać faktycznie te bardzo dobre”.

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

Z przedstawionej powyżej charakterystyki głównych aktorów i ról w procesach innowacji w organizacjach wynika, że w przypadku pracowniczych innowacji społecznych, główną rolę oprócz oczywiście pracowników i ich przedstawicieli odgrywają zarządzający firmą oraz bezpośredni przełożeni. W większych organizacjach istotną rolę odgrywają także działy HR, które wspierają zarządy firm w tworzeniu systemów motywujących pracowników do angażowania się w zmiany w organizacjach i do tworzenia warunków wpływających na możliwości kreatywnego działania. Zarządzający mogą też posilkować się wsparciem

doradców zewnętrznych w zakresie tworzenia warunków sprzyjających innowacyjności pracowniczej. Jednak w ocenie ekspertki, która przez wiele lat zajmowała się doradztwem w rozwijaniu innowacyjnych projektów przez prywatne firmy w Polsce, podmioty, którym takie wsparcie najbardziej by się przydało, tj. małe i średnie przedsiębiorstwa krajowe (szczególnie firmy rodzinne) są na nie najbardziej zamknięte głównie ze względu na blokady mentalne ich właścicieli.

Narzędzia wspierające innowacyjność w organizacjach

Analizując, omawiane przez ekspertów biorących udział w badaniu jakościowym, narzędzia wspierające procesy innowacji w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych, chciałabym zwrócić uwagę przede wszystkim na:

1. ich dużą różnorodność zależną od rodzaju innowacji i specyfiki organizacji; kontekstowy i ewolucyjny charakter rozwiązań w przypadku innowacji społecznych;
2. istnienie formalnych i nieformalnych systemów motywowania pracowników do angażowania się w procesy zmian;
3. istotną rolę stosowanych kryteriów oceny instytucji oraz osób (zespołów) w nich zatrudnionych oraz programów szkoleń wspierających innowacyjność.

Duża różnorodność systemów wspierania innowacyjności pracowniczej w organizacjach wynika z różnic pomiędzy poszczególnymi firmami oraz rodzajami innowacji (w tym o charakterze technologicznym i społecznym). Generalnie, czym większa organizacja, tym większy udział sformalizowanych sposobów wspierania innowacyjności pracowniczej. Jednak istnieją wyjątki od powyższej reguły. Przykładem jest międzynarodowa firma z branży spożywczej, gdzie propagowanie innowacyjności pracowniczej rozpoczęto od wprowadzenia sformalizowanego programu z regulaminem i nagrodą finansową dla finalistów, którego zasady zaimplementowano na podstawie rozwiązania funkcjonującego u lidera w branży. Nie przyniósł on jednak oczekiwanych rezultatów, ponieważ wymiar finansowy - znacznie odroczony w czasie – okazał się nie być czynnikiem wystarczająco motywującym. Wprowadzono więc rytuał odbywających się raz na pół roku spotkań zarządu z zatrudnionymi w całej organizacji (w różnych lokalizacjach w Polsce), w czasie których osoby, które przyczyniły się do stworzenia innowacji lub usprawnień w organizacji, były publicznie chwalone.

„Więc, to co myśmy [...] zaczęli robić, czyli chwalenie pracowników na forum w obecności większej ilości pracowników, to bardziej podziałało, niż właśnie taki program innowacyjny, tym bardziej, że te nagrody, no to są gdzieś tam przydzielane, fajnie, fajnie, no i potem taka informacja gdzieś ginie. [...]. Konkludując, to musi być po pierwsze szybsze, w chwili

obecnej, nie mówię, że nie powinno mieć wyrazu finansowego, bo [...] walka o pracownika zaczyna być coraz bardziej krwawa, więc jak najbardziej, ale żeby ten wyraz finansowy był odczuwalny, to ten proces musi być szybki.”

Beata, prezeska w międzynarodowej firmie spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małym ośrodku miejskim w Polsce

Z powyższego przykładu wylania się ewolucyjny charakter budowania dostosowanego do specyfiki organizacji i potrzeb jej pracowników systemu wspierania innowacyjności pracowniczej, a bezpośrednie kopiowanie rozwiązania działającego w firmie nawet z tej samej branży, może nie przynieść spodziewanych efektów. Nie znaczy to wcale, że sformalizowane systemy wspierania innowacyjności pracowniczej są mniej efektywne. Przykładem tego jest duża popularność programu innowacji pracowniczych zorganizowanego w formie konkursów w systemie pucharowym, (ang. *ideation jam*) w międzynarodowej innowacyjnej firmie z branży chemicznej, reprezentowanej przez jednego z ekspertów zrekrutowanych do badania jakościowego. Istotnym elementem opisywanego systemu wsparcia inicjatyw oddolnych jest specjalnie zaprojektowana platforma internetowa służąca jako forum do prezentacji nowatorskich koncepcji i dyskusji o nich, narzędzie do kompletowania zespołów na potrzeby konkretnych projektów oraz do selekcji pomysłów na poszczególnych etapach konkursu.

Z opisanych powyżej przykładów narzędzi wspierających innowacyjność pracowniczą wynika, że kluczowe jest zapewnienie forum do swobodnej dyskusji o nowatorskich koncepcjach, a także bezpośredniej i efektywnej komunikacji pomiędzy pomysłodawcami a osobami decydującymi o przyjęciu lub odrzuceniu ich sugestii. Sama forma w jakiej działają systemy wsparcia innowacji pracowniczych (oparta na nieformalnych relacjach lub sformalizowanych procedurach, spotkaniach „twarzą w twarz” lub za pośrednictwem aplikacji cyfrowych) jest już wtórna i dopasowana do potrzeb organizacji i preferencji osób w niej zatrudnionych.

Istotnym narzędziem wpływającym na innowacyjność pracowniczą w organizacjach są kryteria oceny stosowane zarówno do ewaluacji samych firm, jak i pracowników w nich zatrudnionych. Kwestia ta omawiana już była częściowo w Rozdziale 5.2 w kontekście kryteriów ewaluacji szpitali publicznych w Polsce głównie przez pryzmat krótkoterminowych celów finansowych, a nie standardów jakościowych i zdolności do innowacji, co w ocenie eksperta z branży medycznej jest powodem występowania bierności intelektualnej i nastawienia na przeciętność w tego typu instytucjach. Lider zespołu ds. kapitału ludzkiego z

międzynarodowej firmy doradczej zwrócił natomiast uwagę potrzebę pozytywnego podejścia do pracowników, którzy identyfikują słabości w funkcjonowaniu organizacji w kontekście budowania ich motywacji do angażowania się w procesy zmian.

„Czy pracownicy są pozytywnie oceniani, gdy informują, że coś w firmie nie działa? Ponieważ, jeśli masz możliwość powiedzenia, że coś nie działa, to także jesteś w stanie wskazać, co mogłoby zadziałać. A jeśli nie masz możliwości powiedzenia, że coś nie działa, to nawet, jeśli zaproponujesz jakieś nowe rozwiązanie, szanse, że zostanie ono przyjęte są niewielkie.”

John Guziak, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej Deloitte

Procesy innowacji można traktować jako specyficzną formę uczenia się. Z badania jakościowego wynika, że firmy nakierunkowane na innowacyjność pracowniczą (w tym przede wszystkim duże / średnie przedsiębiorstwa działająca na rynkach międzynarodowych) inwestują w szkolenia pracowników rozwijające ich zdolność do generowania nowatorskich rozwiązań (m.in. dzięki poznaniu specyfiki innowacyjnych projektów prowadzonych w organizacji lub zwiększeniu kompetencji w rozwiązywaniu problemów). Także w pandemii tego typu organizacje intensywnie szkoliły swoich pracowników, w tym w zakresie umiejętności wspierających zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników, co pośrednio przyczyniało się do wzmocnienia ich twórczego potencjału. Nastawienia na inwestycje w rozwój pracowników nie zaobserwowano natomiast w przypadku polskich firm rodzinnych, co ilustrują przemyślenia ekspertki posiadającej długoletnie doświadczenia w doradztwie dla tego typu podmiotów.

„Natomiast polskie firmy rodzinne moim zdaniem powinny przejść gruntowne szkolenia, żeby im ktoś otworzył oczy na to, tak naprawdę, jak dużo bardziej mogłoby się rozwinąć i dużo bardziej mogłyby pójść do przodu, i wręcz że nawet powinny myśleć bardziej globalnie, budować te organizacje, budować całe trusty, ale nie wiem, czy ktoś jest na to mentalnie gotowy, bo to najpierw trzeba się otworzyć jakby mentalnie na takie lekcjki. [...] Ale widzę duży potencjał właśnie w *startupach* technologicznych w Polsce.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty.

Charakterystyka czasowa procesów innowacji w organizacjach

Charakterystyka czasowa procesów innowacji w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych ma na celu znalezienie odpowiedzi na pytania: Czy są to wydarzenia o charakterze ciągłym lub cyklicznym czy też sporadycznym? Jakie okoliczności wpływają na przebieg temporalny procesów innowacji?

Eksperti reprezentujący firmy nastawione na innowacje (zróżnicowane pod względem wielkości i branży) wskazywali na ciągły charakter tych procesów. Nawet jeśli określone narzędzia stymulujące kreatywność pracowników (przykładowo w formie konkursów czy spotkań z zarządem) mają cykliczny charakter, pracownik ma zawsze możliwość zgłoszenia swojego pomysłu i zostanie on przyjęty, jeśli ma uzasadnienie i są możliwości jego realizacji. Podobnie cykliczne, np. cotygodniowe „burze mózgów” zespołów pracujących nad innowacyjnymi projektami są okazją do tego, by podsumować, co udało się w międzyczasie osiągnąć i wypracować wspólny plan działania na kolejny okres. Wyznaczają więc rytm i strukturę procesów, które dzieją się nieustannie.

Natomiast wśród organizacji z sektora publicznego, w którym zmiany są często efektem odgórnie narzuconych regulacji, innowacje mają częściej charakter okazjonalny / sporadyczny. Przykładem tego było nasilenie na początku pandemii konsultacji pomiędzy zarządem a pracownikami jednego z publicznych szpitali w Warszawie, mających na celu szybkie i efektywne dostosowanie się do narzuconych praktycznie „z dnia na dzień” zarządzeń. Wcześniej tego typu konsultacje były rzadko praktykowane. Sporadyczny charakter innowacji w miejscu pracy występuje także w przypadku, gdy jest ona traktowana instrumentalnie, jak to miało miejsce w odniesieniu do agencji państwowej z sektora infrastruktury, która w trakcie pandemii kilkakrotnie organizowała akcje społeczne umożliwiające pracownikom angażowanie się w pomoc finansową lub rzeczową na rzecz wytypowanych przez siebie instytucji typu domy dziecka lub schroniska dla zwierząt. W ocenie eksperta opisującego powyższe działania, były one środkiem mającym na celu poprawę nastrojów w organizacji przed wprowadzeniem około 20% redukcji wynagrodzenia dla większości pracowników i nie weszły one na trwałe do praktyki organizacyjnej.

Etapy przebiegu procesów innowacji w organizacjach

Poniżej prezentuję zidentyfikowane na podstawie wywiadów eksperckich etapy przebiegu procesów innowacji w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych. Ogólny schemat poszczególnych etapów przedstawia się następująco,

przy czym zdecydowana większość ekspertów biorących udział w badaniu jakościowym kończyła opis na etapie wdrożenia:

1. Identyfikacja potrzeby zmian;
2. Generowanie pomysłów i przedstawienie propozycji nowego rozwiązania;
3. Przygotowanie do wdrożenia, testowanie;
4. Wdrożenie (lub decyzja o rezygnacji);
5. Rozpowszechnienie innowacji w i/lub poza organizacją (skalowanie).

Początkiem innowacji w organizacji jest rozpoznanie potrzeby zmian. Innowacyjne projekty są najczęściej inicjowane odgórnie, przy czym pracownicze innowacje społeczne wyłamują się z tego schematu, ponieważ w ich przypadku nowatorskie rozwiązania powstają w wyniku działań oddolnych, które mogą być jednak stymulowane odpowiednią kulturą organizacyjną oraz narzędziami. W przypadku powyższej kategorii innowacji bodźcem do zmian są niezaspokojone lub słabo zaspokojone potrzeby społeczne członków organizacji i/lub istotnych osób z ich otoczenia (jak przykładowo dążenia do lepszych warunków pracy, poprawy relacji w firmie, zwiększenia możliwości rozwoju zawodowego lub łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym). Z wywiadów eksperckich wynika, że zaspokojenie tych potrzeb może (lecz nie musi) przynajmniej w jakimś zakresie łączyć się z celami biznesowymi, wpływając przykładowo na zwiększenie zaangażowania pracowników i ich chęci do pozostania w organizacji. Niemniej jednak cele pracowniczych innowacji społecznych nie mogą pozostawać w sprzeczności z celami organizacji, jeśli mają być wdrożone. W okresie pandemii inspiracją dla pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach, do których najczęściej odnosili się eksperci, były: a) potrzeba dostosowania miejsca pracy do aktualnej sytuacji epidemicznej i przygotowanie go na sytuację po zakończeniu pandemii; b) ograniczenie trudności wynikających z poczucia izolacji, przeciążenia obowiązkami, stresu, trudności w godzeniu życia zawodowego z prywatnym; c) poprawa sytuacji grup społecznych w szczególnie trudnym położeniu (pracowników służby zdrowia, rodziców małych dzieci w okresie zamknięcia placówek oświatowych).

Po zidentyfikowaniu celu, jakiemu ma służyć dana innowacja, następuje twórcze poszukiwanie możliwych scenariuszy jego osiągnięcia. Przy czym, w opinii lidera ds. innowacji w międzynarodowej firmie z branży chemicznej, ważne jest nie tylko stworzenie konceptu nowatorskiego rozwiązania lecz również przedstawienie przekonującej argumentacji o przewidywanych korzyściach wynikających z jego wdrożenia, gdyż tylko wtedy pomysłodawca ma szansę na pozyskanie zasobów na rozwój pomysłu.

Kluczowym zasobem wszelkiego rodzaju innowacyjnych projektów jest zespół ludzi angażujących się w ich realizację. Zespół ten może powstać spontanicznie lub na skutek decyzji odgórnej, jego skład może być trwały lub podlegać fluktuacjom, inne osoby mogą odpowiadać za opracowanie propozycji zmian, inne – za przygotowanie ich do wdrożenia. Eksperci opisujący przebieg różnego typu innowacji w firmach, w których pracują lub którym doradzają, często podkreślali zbiorowy proces ich tworzenia, co w szczególności odnosi się do innowacji społecznych mających z definicji kolektywny charakter.

Kolejnym etapem procesów innowacji jest przygotowanie do wdrożenia wyselekcjonowanych pomysłów. Polega ono na tworzeniu i testowaniu coraz bardziej zaawansowanych i dopracowanych wersji propozycji i wyboru tych, które wg określonych kryteriów są najbardziej obiecujące. Jest to jeden najbardziej trudnych i wymagających etapów innowacji, obfitujących w porażki i nieoczekiwane „zwroty akcji” wynikające z eksplorowania nieznanych obszarów. Finalne rozwiązanie może się znacząco różnić od wstępnej koncepcji przyjętej przez pomysłodawcę (-ów). Przykładem jest ścieżka rozwoju innowacyjnego projektu biotechnologicznego, który pierwotnie miał działać w Polsce w oparciu o dofinansowanie publiczne, a finalnie jest rozwijany w USA ze środków prywatnych inwestorów i w innym modelu biznesowym niż pierwotnie zakładano.

”I *de facto* byliśmy jedną z 12 spółek, które prezentowały wśród inwestorów na ich dorocznym największym *evencie* dla inwestorów [zorganizowanym przez największą sieć *Aniołów Biznesu*⁷² w USA]. [...] Ale to już mieliśmy tak dopracowaną tę ofertę, bo [...] po prostu tyle strzałów dostaliśmy po drodze [...] No więc my cały czas kurczę, to ma sens [...] nie tak, inaczej.”

Anna, założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

I chociaż powyższy przykład ma charakter pracowniczej innowacji biznesowej, a nie społecznej, zdecydowałam się na jego prezentację w rozprawie ze względu na to, że dobrze ilustruje drogę od pomysłu do wdrożenia jako nieprzewidywalny proces, wymagający refleksyjności i wyciągania wniosków z wcześniejszych niepowodzeń oraz konieczności ciągłej weryfikacji wcześniejszych założeń.

⁷² Aniołowie biznesu to inwestorzy prywatni, którzy inwestują swój kapitał w innowacyjne przedsięwzięcia na początkowych etapach rozwoju.

Analizując procesy pracowniczych innowacji społecznych należy mieć na uwadze, że droga od pomysłu do wdrożenia może być bardzo krótka i nie wymagać tworzenia i testowania kolejnych coraz bardziej dopracowanych wersji propozycji, ani tak rozbudowanej i sformalizowanej procedury selekcji pomysłów jak w przypadku innowacji technologicznych. Wypracowanie nowego sposobu organizacji pracy może nastąpić przykładowo na zebraniu zespołu, co prezentuje przykład poniżej odnoszący się do jednego z warszawskich szpitali publicznych.

[...] masz jakiś pomysł, to możesz pójść do szefa i jeżeli on to zaakceptuje, no to wtedy jest kwestia ustalenia w jakimś gronie, kto się tym zajmie. Później to dyskutujemy na odprawie z wszystkimi lekarzami, pielęgniarkami [...]. A czasami tak po prostu jest, że rzeczywiście udaje się wypracować jakiś konsensus [...], a później w wyniku tej dyskusji każdy coś tam dorzuci swojego i ostateczny projekt jest sumą tych doświadczeń przemysleń różnych ludzi. To jest fajne, że to mogą być nawet tacy, którzy dopiero zaczęli pracę”.

Łukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Opisując przebieg procesów innowacji w swoich firmach, część ekspertów biorących udział w badaniu jakościowym zwróciło uwagę na to, jak ważnym elementem jest poznanie opinii osób, na które w jakiś sposób wpłynie proponowana zmiana, na etapie przygotowania jej do wdrożenia lub nawet wcześniej – podczas prac nad koncepcją, ponieważ wpływa to na poprawę jakości innowacji i zwiększa szanse na jej akceptację. Poniżej podano przykład dotyczący zmian organizacji pracy w szpitalu publicznym.

„Te aspekty stricte pielęgniarskie [...] to zawsze tak jest, że też to dyskutujemy z pielęgniarkami. One też swoje zdanie wykładają. Jesteśmy partnerami, to myślę, że jakkolwiek innowacja, przynajmniej w mojej branży, która dotyka i pielęgniarki, i lekarzy, nie może być tworzona tylko w oparciu o to, jak lekarze to widzą. To się nie może udać. [...] Trzeba gdzieś znaleźć jakiś konsensus, bo pielęgniarki mają naprawdę dużo roboty. My musimy takie wypracować metody, żeby im tę pracę ułatwić.”

Łukasz, anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowany we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych

Na podstawie przewidywań dotyczących potencjalnych korzyści i ryzyk związanych z określoną propozycją zmian, a także przy uwzględnieniu ograniczeń, w jakich funkcjonuje dana

organizacja, podejmowana jest decyzja o jej wdrożeniu lub rezygnacji. W przypadku pracowniczych innowacji społecznych głównymi korzyściami z punktu widzenia pracodawcy są przede wszystkim większe zaangażowanie i lojalność dotychczasowych pracowników i zdolności organizacji do zrecrutowania nowych, a także usprawnienie procesów i procedur w organizacji. W zależności od charakterystyki firmy i rangi problemu decyzja o wdrożeniu podejmowana jest kolektywnie (np. przez zarząd spółki, kluczowych jej menedżerów) lub jednoosobowo – przez osobę na stanowisku kierowniczym adekwatnym do specyfiki zgłoszonej propozycji (np. przez kierownika działu lub zespołu).

Ostatnim etapem procesów innowacji, który opisywali eksperci biorący udział w wywiadach, jest upowszechnienie nowatorskiego rozwiązania w organizacji i/ lub poza nią (skalowanie). Główne zagadnienia poruszane przez nich w tym temacie dotyczyły:

1. angażowania różnych grup w i/lub spoza organizacji w projektowanie i ocenę innowacyjnych pomysłów jako czynnik zwiększający szanse na ich wdrożenie i skalowanie (bez względu na rodzaj innowacji);
2. roli przekonującej argumentacji na temat potrzeby wprowadzenia zmian w firmie i odpowiedniego do nich przygotowania (np. poprzez szkolenia) jako warunku zmniejszającego niechęć przed jej przyjęciem;
3. ograniczonego, krótkotrwałego lub zerowego efektu działań wprowadzanych punktowo i sporadycznie, nieugruntowanych w praktykach organizacji;
4. roli formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji, a także prywatnych i profesjonalnych relacji w dyfuzji różnego rodzaju innowacji;
5. dostosowania nowatorskich rozwiązań do kontekstu lokalnego i specyfiki organizacji;
6. rozpowszechniania innowacji w kierunku od centrum do peryferii, rzadziej w przeciwnym.

W związku z tym, że kwestie przedstawione punktach 1) - 3) zostały już omówione w tej rozprawie, poniżej chciałabym się odnieść do pozostałych zagadnień, zaczynając od roli kanałów komunikacji. Teoria dyfuzji innowacji Rogersa (stanowiąca rozwinięcie koncepcji Tarde) charakteryzuje je jako specyficzną formę komunikowania się. Rola efektywnych kanałów komunikacji w rozpowszechnianiu innowacji jest szczególnie istotna w przypadku dużych organizacji, gdzie zarządzający firmą, nie są w bezpośrednim kontakcie z większością zatrudnionych w niej osób. Wśród przykładów opisanych przez uczestników badania jakościowego, zapewnieniu efektywnej komunikacji „dół-góra” oraz „górga-dół” służyło m.in. powołanie sieci agentów komunikacji, czyli nieformalnych przedstawicieli pracowników z

wszystkich działów organizacji w międzynarodowej korporacji w branży FMCG. Ich rola (podobna do roli liderów opinii w modelu dyfuzji innowacji Rogersa, opisanym w Rozdziale 1) była szczególnie istotna w trakcie pandemii, kiedy przekazywali kluczowe pomysły i obawy pracowników dotyczące warunków pracy zarządowi firmy i jednocześnie przygotowywali członków swojego zespołu na zmiany planowane odgórnie.

Istotnym aspektem poruszonym przez ekspertów przy opisie skalowania innowacji organizacyjnych i społecznych w miejscu pracy jest było ich do warunków lokalnych i specyfiki danej firmy. Zagadnienie to dyskutowane było w kontekście: a) rozpowszechniania zmian modeli zarządzania i organizacji pracy w międzynarodowej korporacji z branży FMCG, gdzie firmy działające na poszczególnych rynkach mogą wprowadzać zmiany do koncepcji opracowanej w centrali, jeśli ma to uzasadnienie; b) opisanego już niepowodzenia we wdrażaniu sformalizowanego programu pracowniczych innowacji społecznych w spółce z branży spożywczej, wzorowanego na rozwiązaniu funkcjonującym u lidera w branży.

Opisując mechanizmy rozprzestrzeniania się innowacji w zakresie nowoczesnych modeli zarządzania i organizacji pracy, eksperci udzielający wywiadów najczęściej wskazywali na kierunek od centrum do peryferii: przykładowo z centrali korporacji zlokalizowanej w Europie Zachodniej na rynki poszczególnych państw, gdzie prowadzi ona swoją działalność lub z dużych miast do mniejszych ośrodków miejskich. Rzadziej natomiast uczestnicy badania jakościowego wskazywali na przeciwny kierunek dyfuzji: z peryferii do centrum – jak to miało miejsce w przypadku narzędzia do diagnozy pracy zespołów w formule hybrydowej i zdalnej, opracowanego przez polski zespół specjalistów z globalnej firmy doradczej i przygotowywanego do skalowania na skalę globalną, w tym USA.

Analizując kierunki rozpowszechniania się innowacji pod względem geograficznym, warto mieć na uwadze, że umowny podział na centrum i peryferia jest kwestią wtórną wobec jakości kapitału intelektualnego w określonej dziedzinie, kapitału społecznego i dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych, z których można skorzystać na drodze do wdrożenia i skalowania danego pomysłu. Do tej kwestii nawiązała ekspertka zaangażowana w tworzenie i rozwijanie innowacyjnych spółek w Polsce i USA, w kontekście globalnych sukcesów polskich firm z branży nowych technologii.

Wyłaniająca się z wywiadów eksperckich charakterystyka przebiegu procesów innowacji w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych, jest zbliżona do przedstawionego w Rozdziale 1.5 modelu cyklu życia innowacji społecznych autorstwa Murray i in. (2010). W opisach uczestników wywiadów nie pojawiał się jednak

ostatni element powyższej koncepcji, tj. zmiany systemowej polegającej na kompleksowej transformacji sposobu postrzegania rzeczywistości, metod działania i układu sił w grupie tworzącej dany system społeczny. Wyjątkiem była wypowiedź lidera zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej, w której charakterystyki zmiany systemowej występowały w opisie globalnych przemian w funkcjonowaniu organizacji i roli, jaką odgrywają w nich pracownicy - przyspieszonych na skutek pandemii - oraz efektów wprowadzenia innowacyjnego narzędzia do oceny pracy hybrydowej i zdalnej, stworzonego przez polski zespół powyższej spółki. Lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce z globalnej firmy doradczej, opisując zmiany w sposobach funkcjonowania organizacji w czasach pandemii, wskazał na kombinację następujących czynników w skali globalnej: a) rewolucji w myśleniu polegającej na tym, że pracę można wykonywać z różnych miejsc i w różnym czasie, b) zmniejszenia roli zarządzających zespołami na rzecz samych zespołów, c) rewolucji technologicznej zmieniającej metody i organizację pracy. Przykładem innowacji pracowniczej, która ma potencjał do realizacji zmiany systemowej na poziomie meso jest opracowane przez zespół Deloitte w Polsce narzędzie diagnostyczne o nazwie *Hybird Team Scan*, służące do oceny pracy hybrydowej i zdalnej, łączące aspekty biznesowy, technologiczny i społeczny. Jego celem jest nie tylko zwiększenie efektywności pracy, lecz także budowanie relacji, poczucia przynależności i sprawstwa wśród członków zespołu oraz zwiększenie możliwości uczenia się od siebie nawzajem i efektywnej komunikacji. W ocenie lidera zespołu ds. kapitału ludzkiego wprowadzenie powyższego narzędzia w jego firmie w czasie pandemii zwiększyło poczucie wspólnotowości oraz wpływu pracowników na decyzje podejmowane w ich zespołach, a także poziom informacji zwrotnej otrzymanej od innych osób z zespołu. Opisywane narzędzie jest obecnie upowszechniane w Polsce i na rynkach międzynarodowych.

Brak informacji o zmianie systemowej w przypadku innowacji opisywanych w pozostałych wywiadach eksperckich wynika przede wszystkim z tego, że jest ona zjawiskiem występującym stosunkowo rzadko. Po drugie, pracownicze innowacje społeczne, a więc zmiany o charakterze oddolnym odnoszą się często do jakiegoś fragmentu życia organizacji, w którym funkcjonuje dany pomysłodawca (jego zespół) i z tego powodu mają ograniczony zasięg. Po trzecie, część innowacji społecznych wprowadzonych w czasie pandemii, miało charakter doraźny, uwzględniający potrzebę chwili (przykładowo: angażowanie się w pomoc dla szpitali) i nie weszło na trwałe do praktyki organizacyjnej. Po czwarte, zmiana systemowa jest procesem długotrwałym (często trwającym latami) i przeprowadzony w określonym momencie pandemii wywiad, mógł jej nie uchwycić, ponieważ jej efekty będą dopiero widoczne w przyszłości.

Wpływ w pandemii na przebieg procesów innowacji w organizacjach

Uczestnicy badania jakościowego wskazali na ambiwalentny wpływ pandemii na przebieg procesów innowacji w organizacjach, w których pracują lub którym doradzają. Obserwowano zarówno przyspieszenie, jak i zahamowanie lub wtrzymanie pewnych działań, a także pojawienie się nowych inicjatyw, szczególnie w zakresie organizacji pracy, digitalizacji i nowatorskich inicjatyw o charakterze społecznym. Ambiwalentny wpływ pandemii na intensywność różnych procesów innowacji w miejscu pracy można było zaobserwować już na poziomie poszczególnych firm. Przykładowo w innowacyjnej polskiej firmie z branży medycznej, działania związane z rozwojem nowych produktów uległy wyraźnemu wyhamowaniu ze względu na niepewność sytuacji i ograniczenia mocy przerobowej pracowników laboratoriów badawczych, natomiast wprowadzono znaczące zmiany w modelu pracy oraz w podejściu do zarządzania, zwiększając uwrażliwienie na potrzeby pracowników i kładąc większy nacisk na budowanie wspólnotowości w sytuacji ograniczonego kontaktu bezpośredniego. I choć wpływ pandemii na przebieg procesów innowacji był inny dla każdej organizacji, występowały pewne podobieństwa na poziomie danej branży.

Z informacji uzyskanych od ekspertów biorących udział w badaniu jakościowym wynika, że efekt pandemii jako katalizatora innowacji w organizacjach ulegał z czasem osłabieniu. Wywiady były przeprowadzone w okresie III – XI.2021 r., tj. przynajmniej po roku od jej pojawienia się w Polsce, zaś główne zmiany dokonane w firmach, o których wspominali uczestnicy badania jakościowego dokonały się już wcześniej.

Materiały uzyskane w wywiadach eksperckich wskazują na ograniczony wpływ pandemii na zasady (procedury) organizowania procesów innowacji w organizacjach. Główna zmiana dotyczyła przeniesienia wielu spotkań odbywanych wcześniej w biurze na spotkania wirtualne.

„W zasadzie [...] nie zmieniło się nic [w zakresie organizacji procesów innowacji]. Po prostu inaczej jest. Nie spotykamy się w biurze, tylko spotykamy się na *Teams*. Ale procesy innowacyjne nie uległy zmianie. Poza tym [...], że w niektórych tematach pojawiło się takie poczucie *urgency* [pilnego działania], więc niektóre rzeczy zaczęły się dziać szybciej, nastąpiło przyspieszenie, ale to w tych obszarach gdzie jest poczucie, że nie możemy działać wolno, bo coś przegapimy.”

Jolanta, dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych międzynarodowej korporacji z branży FMCG posiadającej zakłady produkcyjne w różnych regionach Polski; duże doświadczenie w prowadzeniu innowacyjnych projektów

Utrudnienia dla innowacji spowodowane pandemią, w tym w szczególności przeciążenie bieżącymi obowiązkami i ograniczenie możliwości działania na skutek reżimu sanitarnego, powodowały w części organizacji konieczność wyboru priorytetowych projektów, na których skupiano wysiłki.

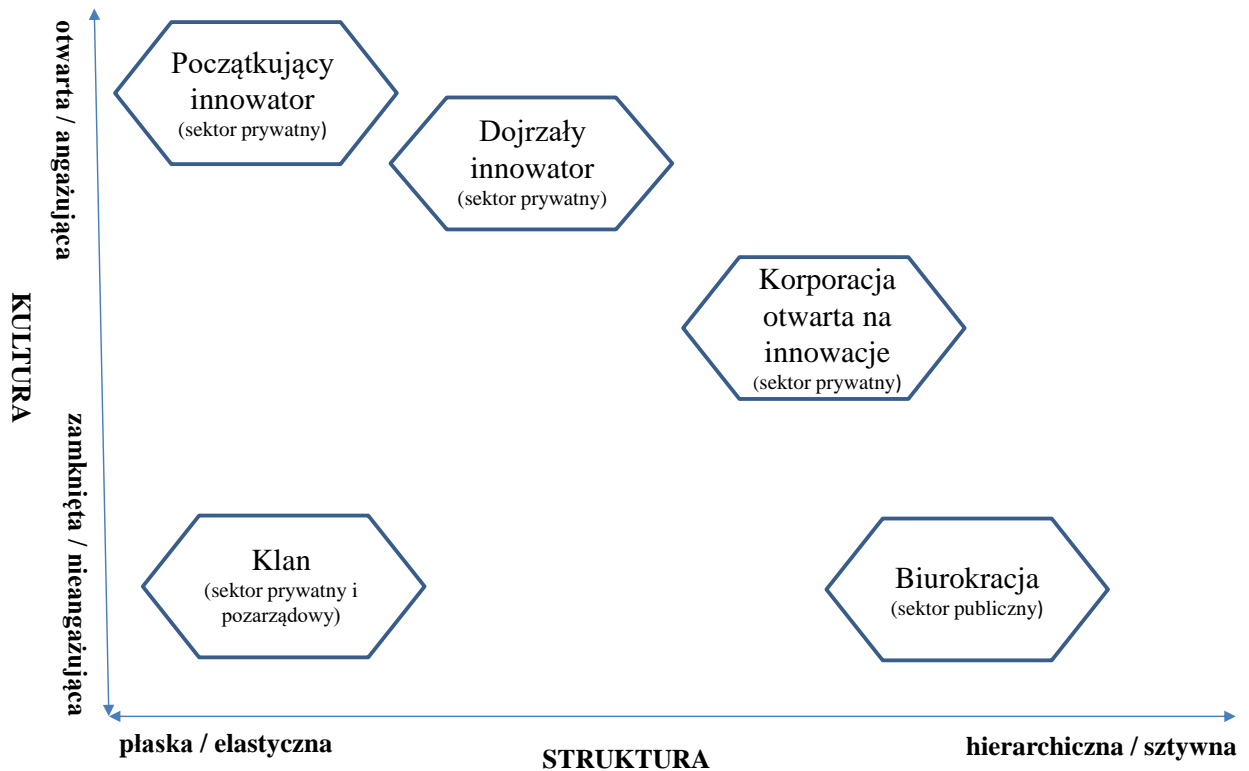
Podsumowując wyłaniającą się z wywiadów eksperckich charakterystykę wpływu pandemii na przebieg procesów innowacji w organizacjach, warto zwrócić uwagę na następujące kwestie: a) ambiwalentność rezultatów (rozpoczęcie lub nasilenie prac nad nowatorskimi rozwiązaniami vs. ich spowolnienie lub zaniechanie – różnice pomiędzy branżami, spółkami, różnymi procesami innowacji w ramach tej samej firmy), b) słabnący z czasem efekt pandemii jako katalizatora zmian spowodowanych koniecznością dostosowania się do nowej sytuacji, c) ograniczony wpływ na zasady (procedury) organizowania procesów innowacji, odnoszący się najczęściej do przeniesienia wielu spotkań w świat wirtualny.

Powyższe obserwacje dotyczące przebiegu innowacji są zbieżne z badaniami nad innowacyjnością polskich firm w trakcie pandemii, opisanymi w Podrozdziale 2.4.

5.5. Typologia organizacji w Polsce pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników

Na podstawie materiałów zebranych w wywiadach eksperckich opracowałam poniższą typologię organizacji w Polsce pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników, przy uwzględnieniu charakterystyk kultury i struktury organizacyjnej uznanych za kluczowe w kontekście innowacyjności pracowniczej. Analizując ją należy mieć na uwadze dwie kwestie. Po pierwsze, ze względu na ograniczony materiał uzyskany w badaniu jakościowym, nie można jej uważać za kompletną, lecz jedynie eksplorującą wybraną tematykę, szczególnie w zakresie małych i średnich firm oraz organizacji sektora państwowego i pozarządowego, najmniej licznie reprezentowanych. Po drugie, granice pomiędzy poszczególnymi typami, są często dość płynne, jak przykładowo pomiędzy „Początkującym innowatorem” a „Dojrzałym innowatorem”. Zakres korzystania przez organizacje z twórczego potencjału pracowników jest bowiem pewnym kontinuum, w ramach którego zmiany mają charakter ewolucyjny.

Infografika 5.1. Typy organizacji pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników.



Źródło: opracowanie własne

Początkujący innowator (sektor prywatny)

Kategoria ta obejmuje innowacyjne firmy na wczesnym etapie rozwoju. Materiał źródłowy, na bazie którego powstała jej charakterystyka pochodzi z wywiadu z ekspertką zaangażowaną w prowadzenie dwóch innowacyjnych spółek (w Polsce i USA), posiadającą także duże doświadczenie w doradztwie biznesowym dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Wyróżnikiem podmiotów typu „Początkujący innowator” jest dążenie do jak najpełniejszego korzystania z twórczego potencjału pracowników, ponieważ od tego zależy możliwość ich zaistnienia i przetrwania na rynku. Sprzyja temu zarówno kultura organizacyjna, jak i podział pracy oraz wynikający z niego demokratyczny tryb podejmowania decyzji. Cechą kultury organizacyjnej jest otwartość, promowanie niesztampowego myślenia, transparentność, zaufanie, gotowość do podejmowania ryzyka, równe traktowanie, nastawienie na pracę zespołową i uczenie się od siebie nawzajem. Struktura organizacyjna jest płaska i elastyczna. Tworzy ją przede wszystkim zespół (którego skład może ulec fluktuacjom) kluczowych pracowników o komplementarnych kompetencjach, będących też najczęściej współwłaścicielami firmy. Osoby tworzące kluczowy zespół wspólnie decydują o wszelkich

istotnych działaniach podejmowanych w organizacji. Dla organizacji typu „Początkujący innowator” każdy dzień pracy jest nakierunkowany na nieschematyczne podejście do napotykaných wyzwań, a od umiejętności szybkiego uczenia się i wyciągania wniosków z własnych błędów, a także wielokrotnego modyfikowania przyjętych wcześniej założeń zależy możliwość przetrwania firmy.

Pandemia w różnoraki sposób wpłynęła na warunki dla i przebieg procesów innowacji w dwóch firmach na początkowym etapie rozwoju, prowadzonych przez ekspertkę przywołaną powyżej. W przypadku spółki działającej w oparciu o nowatorski koncept krótkoterminowego wynajmu samochodów (ang. *carsharing*) jej finalny efektem była niekontrolowana – ze względu na przedłużające się postępowanie sądowe – upadłość spółki, której nie udało się pozyskać ze względów formalnych jakichkolwiek subwencji w sytuacji w sytuacji dużego spadku przychodów, pomimo tego, że przed rozpoczęciem pandemii uzyskała już rentowność. Bankructwo spółki nastąpiło pomimo intensywnych działań podejmowanych przez jej pracowników i współwłaścicieli obejmujących m.in. zmianę profilu świadczonych usług i negocjacje umów finansowania dłużnego. Natomiast w przypadku drugiego podmiotu – powołanego w celu komercjalizacji innowacyjnych terapeutyków opracowanych przez instytucje naukowe - efekt pandemii związany z upowszechnieniem technologii do zdalnego komunikowania się ułatwił pozyskanie środków na rozwój innowacji. Współzałożyciele i kluczowi pracownicy spółki biotechnologicznej podjęli (jeszcze przed rozpoczęciem pandemii) decyzję o przeniesieniu działalności firmy do USA ze względu na dużo lepsze warunki do rozwoju tego typu przedsięwzięć, szczególnie w branży biotechnologicznej.

W dwóch przywołanych powyżej organizacjach typu „Początkujący innowator” nie zidentyfikowano żadnego przykładu pracowniczych innowacji społecznych w trakcie pandemii, co wynika z tego, że wysiłek zespołów je tworzących był nakierunkowany całkowicie na cele biznesowe związane z przygotowaniem atrakcyjnej oferty w celu pozyskania inwestorów dla projektu biotechnologicznego albo z poszukiwaniem sposobów na uniknięcie bankructwa - w przypadku spółka z branży krótkoterminowego wynajmu samochodów. Jednak za innowację społeczną można uznać wprowadzony przez pracowników i jednocześnie współwłaścicieli *startup*’u biotechnologicznego model kultury organizacyjnej, nastawiony na maksymalną transparentność, dzielenie się wiedzą i demokratyczny model podejmowania decyzji, zbudowany w opozycji do wcześniejszych często negatywnych doświadczeń zawodowych założycieli spółki.

Z perspektywy „Początkującego innowatora” nieprzyjazne regulacje dla biznesu w Polsce i słaba jakość wsparcia instytucjonalnego dla nowatorskich projektów na wczesnym etapie rozwoju, a więc obarczonych największym ryzykiem, jawią się jako kluczowa bariera dla innowacyjności pracowniczej. Słabości, o których mowa powyżej, zostały jeszcze nasilone w efekcie pandemii.

Dojrzały innowator (sektor prywatny)

Kolejna kategoria obejmuje innowacyjne spółki, które osiągnęły już sukces we wdrażaniu nowatorskich projektów, a także posiadają odpowiednią skalę działania i renomę pozwalającą na ugruntowanie pozycji rynkowej. Materiał źródłowy, na bazie którego powstała charakterystyka tej kategorii pochodzi z wywiadów z dwoma ekspertami: menedżerem wyższego szczebla odpowiedzialnym ze rynku Europy Środkowo – Wschodniej i Północnej w dużej innowacyjnej firmie chemicznej, działającej w ramach międzynarodowej korporacji i członkiem zarządu odpowiedzialnym za rozwój nowych produktów w polskiej firmie średniej wielkości, która produkuje i sprzedaje w skali globalnej nowatorskie urządzenia medyczne.

Innowacyjności jest kluczowym elementem strategii i kultury organizacyjnej omawianej kategorii organizacji, a jej promowaniu służą odpowiednie narzędzia, wzmacniające motywację i umiejętności pracowników w tym zakresie. Z drugiej strony postępujący wraz z wielkością organizacji poziom rozbudowania i hierarchii struktur oraz nasilenie ograniczeń w możliwości kooperacji i wymiany wiedzy pomiędzy poszczególnymi działami (problem tzw. „silosów” organizacyjnych) zmniejszają szanse na realizację nowatorskich projektów.

Przebieg procesów innowacji ma bardziej sformalizowany i ustrukturyzowany charakter w porównaniu do typu „Początkujący innowator” i działa w oparciu o procedury (programy) spójne z długoterminową strategią rozwoju spółki. Oddolne inicjatywy pracownicze są wspierane odgórnie i nagradzane m.in. w ramach programów innowacji pracowniczych. Pracownicy są traktowani jako istotne źródło innowacyjności i angażowani w walidację pomysłów na różnego rodzaju zmiany w organizacji. Istotną rolą zarządzających jest zapewnienie przyjaznego, angażującego i twórczego środowiska pracy, które jest atrakcyjne dla kreatywnych jednostek. Oprócz ograniczeń wynikających z rozbudowanych struktur organizacyjnych, czynnikiem zniechęcającym pracowników do innowacji jest w wielu przypadkach zbyt szybkie tempo zmian wprowadzonych bez odpowiedniego przygotowania i uzasadnienia.

Innowacyjności i otwarcie na pomysły pracowników leży u podstaw filozofii działania organizacji typu „Dojrzały innowator” i jest głęboko zakorzeniona w codziennych praktykach

firmy. Pandemia nie wpłynęła istotnie na warunki dla i przebieg procesów innowacji w organizacjach opisywanej kategorii, choć w obszarze innowacji produktowych zanotowano pewne opóźnienia procesów wynikające ze zredukowanych mocy przerobowych laboratoriów badawczych oraz ograniczonych możliwości zatrudniania nowego personelu. Z drugiej strony wyzwania spowodowane pojawieniem się pandemii Covid-19 wyzwoliły wiele działań inicjowanych odgórnie lub oddolnie w zakresie innowacji społecznych w jednej z firm zaklasyfikowanych do powyższej kategorii.

Korporacja otwarta na innowacje (sektor prywatny)

Korporacje otwarte na innowacje to kategoria firm, które w związku ze zmianami globalnymi coraz bardziej angażują się w nowatorskie projekty, w tym zgłaszanie oddolnie, jednak innowacyjność nie jest, w odróżnieniu od dwóch omówionych wcześniej typów organizacji głównym ich wyróżnikiem i celem działania. Materiał źródłowy, na bazie którego powstała charakterystyka tej kategorii pochodzi z wywiadów z dwiema ekspertkami: dyrektorką ds. komunikacji i usług marketingowych z globalnej korporacji z branży FMCG oraz prezeską zarządu międzynarodowej firmy spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małym mieście w Polsce.

Kultura organizacyjna firm zakwalifikowanych do omawianej kategorii charakteryzuje się znaczącym poziomem otwarcia na oddolne inicjatywy pracowników. Działalność w ramach międzynarodowych struktur - rozbudowanych zarówno w wymiarze pionowym (hierarchiczność) jak i poziomym (związanym z wielością produktów i rynków zbytu) - wiąże się z utrudnieniami dla procesów innowacji w związku z koniecznością wielopłaszczyznowego i w rezultacie długotrwałego uzgadniania decyzji. Dodatkowo – w przypadku firmy z branży spożywczej z zakładami produkcyjnymi w małej miejscowości – istotną barierą dla innowacyjności pracowniczej były blokady mentalne i niska jakość umiejętności menedżerskich wśród kierowników niskiego szczebla.

Rola pracowników w procesach zmian w organizacji typu „Korporacja otwarta na innowacje” jest mniejsza w porównaniu do omówionych już kategorii „Początkujący innowator” i „Dojrzały innowator, na co wpływ mają przede wszystkim niższy priorytet dla innowacji, a także rozbudowane i mało elastyczne struktury organizacyjne. Zarządzający organizacjami typu „Korporacja otwarta na innowacje” starają się pobudzić oddolne inicjatywy, skracając dystans wynikający z wielopoziomowych struktur poprzez przykładowo: powołanie nieformalnych przedstawicieli zatrudnionych („agenci komunikacji”) jako partnera do bezpośrednich rozmów z zarządem lub też organizowanie cyklicznych bezpośrednich spotkań

z większością pracowników, w ramach których mogą oni zgłosić swoje spostrzeżenia na kwestie wymagające zmiany.

Pandemia w ambiwalentny sposób wpłynęła na uwarunkowania i intensywność procesów innowacji w firmach należących do kategorii „Korporacja otwarta na innowacje”, podobnie jak w przypadku pozostałych kategorii firm. Z jednej strony narastająca niepewność i nieprzewidywalność sytuacji, spadek zaangażowania części pracowników i duże rotacje personelu na stanowiskach produkcyjnych zwiększyły konieczność podejmowania działań w celu zapewnienia bieżącej działalności. Z drugiej strony obserwowano większy priorytet dla innowacji w wybranych aspektach (m.in. w zakresie zmian organizacji i/lub warunków pracy na czasy (post-) pandemicznej rzeczywistości, *e-commerce*, automatyzacji i robotyzacji) oraz intensyfikację działań mających na celu podnoszenie / zmianę kompetencji pracowników.

W dużych / średnich spółkach prywatnych charakteryzujących się otwartością na pomysły i sugestie pracownicze, ujętych w ramach kategorii „Korporacja otwarta na innowacje” oraz „Dojrzały innowator” znaleziono najwięcej przykładów innowacji społecznych w miejscu pracy w czasach pandemii. Część z nich (przykładowo w zakresie planowania funkcji biura na czasy po pandemii, rozbudowanych pakietów medycznych dla najbardziej potrzebujących pracowników, organizowania nieformalnych spotkań internetowych z członkami zespołu w celu budowania relacji w grupie) była zainicjowana przez kadre zarządzającą, inne zaś pojawiły się na skutek spontanicznych inicjatyw oddolnych (przykładowo: organizacja pracowniczych grup wsparcia, zaopatrzenie w sprzęt komputerowy dzieci pracowników z najuboższych rodzin z organizacji, pomoc dla szpitali). Wśród kierujących firmami typu „Korporacja otwarta na innowacje”, którzy brali udział w badaniu jakościowym, istnieje duża świadomość tego, że w czasach niedoboru pracowników, gospodarki wiedzy i nasilającej się presji konkurencyjnej, od możliwości zapewnienia rozwoju profesjonalnego i spełnienia innych istotnych potrzeb społecznych pracowników, zależy możliwość rozwoju firmy i jej pozycja rynkowa. Organizacje powyższych dwóch kategorii posiadają także – w odróżnieniu od wielu małych firm – znaczące zasoby, którymi mogą wspierać innowacyjność pracowników także w obszarze społecznym. Są jednocześnie rozbudowanymi i skomplikowanymi systemami społecznymi, w których przyście pandemii wywołało potrzebę wprowadzenia kompleksowych zmian zapewniających bezpieczeństwo i efektywność działania.

Biurokracja (sektor publiczny)

Spółki sektora publicznego działające w ramach rozbudowanych hierarchii organizacyjnych są kolejną kategorią opracowanej na podstawie badania jakościowego

typologii. Materiał źródłowy, na bazie którego powstała jej charakterystyka, pochodzi z wywiadów z dwoma ekspertami: anesteziologiem pracujący w jednym ze szpitali warszawskich, zaangażowanym we wprowadzanie w swojej instytucji nowatorskich procedur medycznych oraz menedżerem średniego szczebla w państwowej agencji z sektora infrastruktury. Pierwszy z przywołanych powyżej ekspertów dzielił się w trakcie wywiadu swoimi spostrzeżeniami wynikającymi głównie z pracy w kilku szpitalach w Warszawie, drugi zaś odnosił się wyłącznie do pracy w agencji, w której od wielu lat jest zatrudniony.

Kultura organizacyjna firm zaliczonych do omawianej kategorii jest nastawiona przede wszystkim na egzekwowanie podjętych odgórnie decyzji, charakteryzuje się stosunkowo niskim priorytetem dla innowacji i tolerancji na ryzyko. Zakres angażowania pracowników w zmiany w organizacji i korzystania z ich twórczego potencjału jest generalnie niewielki i zależy od priorytetu dla innowacji zarządzającego daną instytucją oraz jego determinacji do tego, by wyjść poza negatywne uwarunkowania strukturalne spowodowane rozbudowaną hierarchią organizacyjną, naciskami politycznymi i niedoinwestowaniem. Wielopoziomowa, sztywna struktura organizacyjna sprawia, że pracownik nie ma często możliwości przedyskutowania swojego pomysłu na zmianę z osobą, która decyduje o jego przyjęciu lub odrzuceniu, zaś bezpośredni przełożony może nie przekazać oddolnej propozycji na zmianę w firmie osobom decyzyjnym wyżej w strukturze, jeśli innowacyjność jest nisko na liście jego priorytetów lub jeśli nie ma on dobrych relacji z pomysłodawcą nowatorskiej idei. Słabe zakorzenienie innowacyjności w kulturze i strukturach organizacji typu „Biurokracja (sektor publiczny)” powoduje, że decyzje o możliwości rozwoju nowatorskich pomysłów zgłaszanych przez pracowników zależą w dużej mierze od osobistych preferencji oraz umiejętności osób zarządzających organizacją oraz bezpośrednich przełożonych. Ponadto, co było szczególnie widoczne na przykładzie publicznych szpitali, wiele pomysłów pracowniczych, w tym w zakresie zmian organizacyjnych, nie ma szansy na realizację ze względu na borykanie się z problemami bytowymi na poziomie bazowym, jak niedobór personelu medycznego, brak środków na podstawowe remonty. W analizowanym typie organizacji negatywne doświadczenia pracowników w zakresie zgłaszanych wcześniej pomysłów na zmiany przyczyniają się do ich bierności. Powyższe uwarunkowania sprawiają, że poczucie sprawczości osób na niższych szczeblach hierarchii organizacji typu „Biurokracja (sektor publiczny)” jest generalnie niskie. Źródłem zmian w analizowanym typie organizacji są (w znacznie wyższym zakresie niż w analizowanych wcześniej kategoriach) decyzje odgórne, w tym wynikające z nowych regulacji. Rola pracowników w tych procesach jest dość

ograniczona, a ich pomysły mają największą szansę na wdrożenie, jeśli przyczyniają się bezpośrednio do poprawę sytuacji finansowej instytucji.

W wyodrębnionej na podstawie wywiadów eksperckich omawianej kategorii organizacji można było zaobserwować dwa podejścia do innowacyjności pracowniczej w kontekście pandemii. W szpitalu publicznym, opisywanym przez lekarza tam zatrudnionego, w związku koniecznością wprowadzenia szybkich i kompleksowych zmian w organizacji pracy, nastąpił wzrost otwarcia zarządzających na pomysły pracowników i chęć konsultowania z nimi sposobów wdrażania nowych regulacji. Jednocześnie pogorszenie sytuacji finansowej szpitala (na skutek przekształcenia go w szpital dedykowany dla pacjentów Covid-19 i konieczności rezygnacji z wyżej wycenianych zabiegów chirurgicznych) stanowiło bodziec do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, które mogłyby wpłynąć na poprawę stanu finansów firmy. W rezultacie zwiększyły się możliwości dla i zakres korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników.

Natomiast w przypadku agencji państwowej z sektora infrastruktury, rola pracowników w wypracowywaniu nowych rozwiązań umożliwiających wyjście z kryzysu spowodowanego pandemią była marginalizowana. Konsultacje z nimi miały wyłącznie charakter formalny, zaś brak uwzględnia głosu pracowników w planie restrukturyzacji spółki przyczynił się do odejścia z pracy dużej części zatrudnionych.

Klan⁷³ (sektor prywatny i pozarządowy)

Ostatnim typem organizacji wyróżnionym pod kątem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników jest „Klan”, obejmujący małe i średnie firmy z sektora prywatnego i pozarządowego, działające lokalnie, często w formie biznesów rodzinnych i nastawione przede wszystkim na utrzymanie status quo. Materiał źródłowy, na bazie którego powstała charakterystyka tej kategorii pochodzi z wywiadów z czworgiem ekspertów, z czego dwóch zajmuje się doradztwem dla międzynarodowych i krajowych spółek z sektora prywatnego w Polsce, trzecia osoba - prowadzi innowacyjne podmioty na wczesnym etapie rozwoju i posiada długoletnie doświadczenie w doradztwie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zaś

⁷³ Kategoria ta nie jest tożsama z występującą w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego charakterystyką kultury organizacyjnej „firma jak wielka rodzina”, które zostało omówione w Rozdziale 2 i bazuje na typologii opracowanej przez Camerona i Quinna (1999). Akcent nie jest położony na nieformalne (osobiste) relacje w organizacji i jej orientację na cele wewnętrzne, lecz na duży dystans władzy pomiędzy właścicielami / zarządzającymi firmą a zatrudnionymi w niej pracownikami, wynikający z niechęci kierujących organizacją do angażowania pracowników w procesy decyzyjne. Organizacja typu „Klan” występuje często wśród firm rodzinnych, niemniej jednak to nie „więzy krwi” lecz autokratyczne podejście do zarządzania wynikające z blokad mentalnych pracodawców wyróżnia powyższą kategorię.

czwarta - jest menedżerką średniego szczebla w fundacji o zasięgu ogólnopolskim, zajmującej się pomocą dla zwierząt.

Dominującymi wyróżnikami organizacją typu „Klan” jest często obserwowane przywiązanie właścicieli i zarządzających organizacją do własnych wizji rozwoju i zamknięcie na propozycje zmian zgłaszane przez pracowników lub ewentualnie zewnętrznych konsultantów. Kultura organizacyjna tego typu podmiotów jest oparta na autokratycznym stylu zarządzania, cechuje ją stosunkowo niski priorytet dla innowacji i mała tolerancja na ryzyko.

Podmioty zaklasyfikowane do typu „Klan” należą do sektora mikro- małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniających stosunkowo niewiele pracowników. Stąd ich struktura organizacyjna charakteryzuje się niską liczbą poziomów hierarchii. W porównaniu do dużych organizacji blokadami dla innowacyjności pracowniczej nie są więc hierarchiczne rozbudowane struktury, lecz czynniki odnoszące się do autokratycznego / konserwatywnego podejścia do zarządzania, nastawionego na powielanie starych schematów i w konsekwencji – braku systemu wsparcia odblokowującego twórczy potencjał pracowników.

W organizacji typu „Klan” - podobnie jak w przypadku „Biurokracji (sektor publiczny)” - pracownicy napotykają duże bariery w realizacji pomysłów na zmianę. W fundacji zajmującej się ochroną praw zwierząt, stanowiącej przykład analizowanej kategorii organizacji, największe możliwości na realizację inicjatyw oddolnych mają, w ocenie zatrudnionej tam ekspertki, pomysły nie związane z działalnością zarobkową, która leży w centrum zainteresowania jej założycieli. W związku z tym, że zmiany kultury organizacyjnej (w tym stylów zarządzania) będące kluczowymi blokadami innowacyjności pracowniczej w organizacji typu „Klan” są najczęściej procesami o charakterze długoterminowej, nawet kryzys globalny, jakim była pandemia mógł nie wpłynąć na zmiany w podejściu do innowacyjności pracowniczej, o czym świadczy przykład fundacji przywołanej powyżej. Jednak w ocenie ekspertów doradzających organizacjom typu „Klan” lub w nich pracujących, długoterminowe trendy globalne prowadzące do narastającej konkurencji i presji na innowacyjność, wyczerpywanie się dotychczasowego modelu rozwoju gospodarczego w Europie Środkowo-Wschodniej w oparciu o przewagę kosztową z tytułu stosunkowo niskich kosztów wynagradzania, a także wchodzenie kolejnych pokoleń na rynek pracy, spowodują także zwiększenie otwarcia na innowacyjność pracowniczą w tego typu organizacjach.

Wnioski

Z powyższej typologii, która jest syntezą badania jakościowego, wyłaniają się następujące wnioski. Kultura organizacyjna, a w szczególności jej wymiar związany poziomem otwarcia na inicjatywy pracowników oraz zakresem angażowania ich w zmiany w firmie, jest kluczowym czynnikiem różnicującym poszczególne kategorie organizacji, znacznie istotniejszym od barier wynikających z nieelastycznych i hierarchicznych struktur organizacyjnych. Wraz ze wzrostem skali działania firmy powstają coraz bardziej złożone i wielostopniowe struktury, które ograniczają możliwości wymiany wiedzy i pomysłów zarówno pomiędzy osobami na szczycie i dołach hierarchii organizacyjnej, jak i pomiędzy poszczególnymi działami. Niemniej jednak duże firmy nastawione na innowacyjność i otwarte na głos pracowników wprowadzają różnorakie systemy zachęt (nieformalnych i / lub formalnych), by ograniczyć negatywne skutki, o których mowa powyżej. Jak pokazuje jednak przykład organizacji typu „Klan”, jeśli płaskim i elastycznym strukturom nie towarzyszy gotowość zarządzających do odejścia od starych (często wypracowanych jeszcze w okresie transformacji ustrojowej) metod zarządzania i zwiększenia zaangażowania pracowników w decyzje podejmowane w firmach, szanse na innowacyjność pracowniczą są niewielkie.

W efekcie pandemii można było obserwować zróżnicowane podejście do korzystania z twórczego potencjału pracowników nawet w obrębie tych samych kategorii. W przypadku firm ukierunkowanych na innowacyjność („Początkujący innowator”, „Dojrzały innowator”, „Korporacja otwarta na innowacje”) korzystanie z twórczego potencjału pracowników wpisywało się w dotychczasową strategię firmy i często odgrywało istotny czynnik „radzenia sobie” z sytuacją kryzysową. Natomiast wśród firm należących do kategorii „Klan” oraz „Biurokracja” obserwowano zarówno tendencje do większego otwierania się, jak i zamykanie na inicjatywy pracowników lub też na brak zmian w tym obszarze w efekcie pandemii. Potwierdza to dominujący wpływ kultury organizacyjnej (unikalnej dla każdej firmy) na możliwości korzystania z twórczego potencjału pracowników, co jest spójne z wnioskami badania ilościowego oraz wynikającymi z przeglądu literatury.

PODSUMOWANIE, WNIOSKI I REKOMENDACJE DLA ORGANIZACJI

Realizacja niniejszej rozprawy doktorskiej przyczyniła się do poznania uwarunkowań, mechanizmów i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście jednego z największych globalnych kryzysów po II wojnie światowej – globalnej pandemii Covid-19 w latach 2020-2022, który stworzył szansę dla wielu organizacji do porzucenia starych i nieefektywnych wzorców przekonań oraz schematów działania, choć tylko część była w stanie z tej szansy skorzystać.

Zbudowanie własnego modelu koncepcyjnego rozprawy w oparciu o teorię sprawstwa w strukturze (sprawstwo@strukturze) (cf. za Grabowska-Lusińska 2012: 13) umożliwiło ujęcie uwarunkowań badanego zjawiska jednocześnie na trzech poziomach (makro, meso i mikro). Strukturę społeczną rozumiem przede wszystkim w jej relacyjnym wymiarze wg typologii zaproponowanej przez Douglasa V. Porporę (tj. jako system relacji międzyludzkich między pozycjami społecznymi), a przy analizie jej wpływu na decyzje jednostek dotyczące angażowania się w innowacje w miejscu pracy posłużyłam się Mertonowskim pojęciem struktury możliwości, wskazując na różne kombinacje czynników o charakterze pozytywnym lub negatywnym z poziomu makro (społeczeństwa, trendów globalnych) i meso (organizacji i zespołów ją tworzących), które wpływają na działania poszczególnych jednostek, choć ich nie determinują. Materiał jakościowy z badania własnego dostarczył wielu przykładów na to, że w ramach podobnych uwarunkowań z poziomu makro (społeczeństwa, trendów globalnych) oraz meso (odnoszącego się od specyfiki firmy, w tym jej kultury i struktury organizacyjnej oraz branży, w jakiej działa), a także miejsca jednostki w hierarchii organizacyjnej, wpływającej na jej dostęp do zasobów i możliwości decyzyjne, poziom zaangażowania poszczególnych pracowników w projekty innowacyjne jest dość zróżnicowany. Koncepcją teoretyczną łączącą analizę uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych na poziomie mikro (tj. poszczególnych jednostek) z uwarunkowaniami z poziomu makro i meso jest „podmiotowe sprawstwo” według typologii zaproponowanej przez Emirbayer i Mische (1998) i omówionej w Rozdziale 1 rozprawy, a szczególnie jego twórczy i ewaluacyjny aspekt. Umiejętność uwolnienia twórczej wyobraźni, zdystansowania się do powielanych w organizacji schematów myślenia i działania, a także elastycznego podejścia do realizacji zaplanowanych scenariuszy na przyszłość, umożliwiają podejmowanie przez pracowników nowatorskich przedsięwzięć w firmie. Do analizy zdolności jednostek do inicjowania oddolnych przemian w organizacjach przyjąłam więc perspektywę socjologiczną, nie angażując się w rozważania dotyczące

psychologii różnic indywidualnych w zakresie stylów i umiejętności kognitywnych oraz cech osobowości i wiedzy (ekspertyzy) różnicujących ich innowacyjny potencjał.

Realizacja badania własnego w ujęciu mieszanym wynika z paradygmatu pragmatycznego i potrzeby zbadania rzeczywistości społecznej w momencie gwałtownej zmiany wywołanej bezpośrednimi i pośrednimi skutkami pandemii Covid-19, łącząc perspektywę retrospektywną, dominującą w badaniu ilościowym, z wprowadzoną w komponencie jakościowym perspektywą prospektywną, odnoszącą się do przewidywań ekspertów w zakresie korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce.

Odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze o uwarunkowania makro pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii (PB.1A.), przygotowałam w oparciu o jakościowy komponent badania własnego oraz analizę danych zastanych. Dane uzyskane z powyższych źródeł potwierdziły prawdziwość założeń przyjętych w hipotezie, przy czym efekt pandemii okazał się słabszy niż przewidywałam. Istotnym czynnikiem makro - warunkującym zakres i jakość inicjatyw pracowniczych w organizacjach w Polsce - jest specyficzna ścieżka rozwoju krajów Europy Środkowo – Wschodniej, w tym w szczególności spuścizna systemu feudalnego i pozostałości po epoce komunizmu oraz model gospodarki zależnej, bazujący na dostarczaniu wystandaryzowanych dóbr i przewadze konkurencyjnej wynikającej z relatywnie niskich kosztów siły roboczej. Możliwości kontynuacji powyższego modelu, w którym pracownicy nie są istotnym źródłem innowacji, obecnie się wyczerpują ze względu na: a) coraz silniejszą konkurencję spowodowaną globalizacją, b) przyspieszenie tempa i wzrost priorytetu dla innowacji jako źródła rozwoju i budowania pozycji rynkowej firmy oraz c) zmniejszającą się lukę w wysokości wynagrodzeń pomiędzy Polską a innymi krajami rozwiniętymi, w szczególności Europą Zachodnią i Północną. Negatywny efekt specyficznego modelu rozwoju społeczno-ekonomicznego Europy Środkowo-Wschodniej na możliwości dla innowacji (w tym innowacji społecznych) w organizacjach w Polsce ulega także osłabieniu na skutek wejścia Polski w struktury UE, co wpływa na absorpcję nowoczesnych metod zarządzania i powoduje konieczność wdrożenia regulacji w zakresie ESG (czyli działań w zakresie ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego). Analizując wpływ poszczególnych czynników makro na uwarunkowania pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, należy mieć na uwadze zróżnicowaną siłę ich działania w zależności od sektora i struktury właścicielskiej firmy oraz poziomu jej umiędzynarodowienia. Przykładowo wpływ kultury „folwarcznej” jest

bardziej widoczny w małych firmach (w tym prowadzonych w formie biznesów rodzinnych) działających lokalnie w porównaniu do globalnych korporacji lub średnich firm z kapitałem polskim działających na rynkach zagranicznych.

Materiał zebrany w rozprawie doktorskiej potwierdził także kluczową rolę jakości i dostępności kapitału ludzkiego dla procesów innowacji (społecznych) w organizacjach w Polsce, wskazując na istotne deficyty kompetencji zarówno po stronie przełożonych jak i podwładnych, wynikające z niedostosowanego do wyzwań współczesnego świata systemu edukacji formalnej oraz niedostatecznie rozpoznanej przez kierujących organizacjami potrzeby inwestowania w rozwój pracowników. Wpływ powyższego czynnika jest dwukierunkowy. Z jednej strony trudności w pozyskaniu pracowników (szczególnie tych o najbardziej poszukiwanych kompetencjach) są barierą dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce, z drugiej strony skłaniają one pracodawców do zwiększania atrakcyjności środowiska pracy, w tym poprzez poprawę możliwości dla realizacji celów społecznych.

Realizacja badania własnego w ujęciu mieszanym oraz analiza danych zastanych umożliwiły mi także odpowiedź na drugie pytanie badawcze, o uwarunkowania meso (tj. odnoszące się do specyfiki firmy i zespołów ją tworzących) pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii. Uwarunkowania te przeanalizowałam w ramach następujących kategorii: kultura organizacyjna, strategie rozwoju i zasoby oraz struktury i systemy, przy czym kluczową zmienną wyjaśniającą okazała się kultura organizacyjna firmy. Kształtuje ona relacje w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym i odnosi się do norm i oczekiwań w zakresie angażowania się pracowników w procesy zmian. W związku z tym, że jej zmiany mają charakter długoterminowy, okazały się one dosyć odporne na efekt pandemii, co znalazło odzwierciedlenie w wynikach badania sondażowego, wskazujących na brak istotnych różnic w poziomie otwarcia na pomysły i sugestie pracowników w organizacjach w Polsce oraz zakresie angażowanie ich w procesy zmian w trakcie pandemii w porównaniu do sytuacji przed jej rozpoczęciem.

Pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce (podobnie jak innego rodzaju innowacje) są warunkowane przez strategie rozwoju i dostęp do zasobów. Strategie wyznaczają kierunek działania członkom organizacji, a zawarcie w nich celów dotyczących innowacyjności pracowniczej i kwestii społecznych może zaktywizować część pracowników do podjęcia działań w powyższych obszarach, pod warunkiem, że są one klarownie przekazane i wspierane przez liderów organizacji. Chociaż innowacje społeczne w miejscu pracy nie są tak kapitałochłonne jak technologiczne, wciąż do ich realizacji potrzebne są odpowiednie zasoby,

a dostęp do nowoczesnych technologii (w tym informacyjno-komunikacyjnych) wspiera możliwości wymiany myśli oraz budowania sieci współpracy w firmie i w relacji z otoczeniem zewnętrznym. Z punktu widzenia pracownika kluczowymi zasobami organizacyjnymi w procesach innowacji są: czas, który można im poświęcić, wsparcie bezpośredniego przełożonego, liderów organizacji a także innych osób z lub spoza firmy, które mogą się przyczynić do rozwoju nowatorskiego pomysłu.

Struktury i systemy są kolejną istotną grupą czynników wpływających na możliwość rozwoju i wdrożenia innowacji pracowniczych, przy czym kluczowym czynnikiem blokującym są hierarchiczne struktury, gdzie na każdym poziomie hierarchii brak chęci i / lub umiejętności rozpoznania nowatorskiego potencjału danego projektu zaprzepaszcza szanse na jego realizację. Hierarchiczne struktury wydłużają także proces innowacji i wpływają negatywnie na ocenę możliwości sprawczych osób na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej, w szczególności w instytucjach państwowych, gdzie na hierarchię w organizacji nakładają się kolejne stopnie hierarchii jej organów właścicielskich. Negatywny efekt rozbudowanych struktur organizacyjnych odnosi się także do „silosów” organizacyjnych, czyli blokad w możliwości wymiany myśli i współpracy pomiędzy pracownikami z różnych pionów i działów organizacji. I chociaż problem rozbudowanych hierarchicznych struktur odnosi się nie tylko do sektora publicznego i występuje także w dużych spółkach prywatnych, w przypadku tych drugich, co ilustrują materiały zebrane w wywiadach eksperckich, zdecydowanie częściej występują działania mające na celu usprawnienie komunikacji w firmie w wymiarze horyzontalnym (szczególnie w kierunku „dół-góra”) i wertykalnym - pomiędzy poszczególnymi działami organizacji. Duże firmy prywatne nakierunkowane na innowacyjność stosują także szereg zachęt dla pracowników do angażowania się w procesy zmian, w tym w formie programów innowacji pracowniczych. W świetle powyższego potwierdziły się założenia hipotezy do drugiego pytania badawczego (H.1B.) z wyjątkiem założenia o wpływie pandemii na wzrost otwarcia na inicjatywy oddolne i większego angażowania pracowników w procesy zmian w organizacjach w Polsce.

Realizacja niniejszej rozprawy doktorskiej umożliwiła udzielenie odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze o uwarunkowania mikro pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce i wskazała na adekwatność założeń przyjętych w hipotezie (H.1C.). Z danych jakościowych badania własnego oraz z przeglądu badań empirycznych wynika, że najistotniejszą blokadą z poziomu mikro ograniczającą szanse dla nowatorskich inicjatyw pracowniczych są przekonania kierujących organizacjami oraz zatrudnionych w nich osób na

temat procesów innowacji i roli pracowników w tych procesach. Wielu pracodawców w Polsce wciąż nie dostrzega w pracownikach (poza zatrudnionymi w działach B+R) istotnego źródła innowacyjności w swoich firmach, a dodatkowo z reguły dość wąsko rozumie procesy innowacji, zawężając je do technologicznych i ekonomicznych aspektów. Potencjalnym tego skutkiem jest utrata zaangażowania części pracowników (szczególnie najbardziej twórczych jednostek), co przekłada się na ich efektywność i wyniki firmy. Jest to istotne szczególnie w kontekście kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy, których oczekiwania dotyczące możliwości rozwoju w firmie i realizacji przez organizację celów społecznych są coraz większe. Eksperti i ekspertki, biorący udział w jakościowym komponencie badania własnego⁷⁴, wskazywali często na brak wiedzy zarządzających organizacjami w zakresie nowoczesnych metod zarządzania firmą i kapitałem ludzkim (oraz zamknięcie na tę wiedzę) jako istotną barierę dla innowacji pracowniczych w mikro - , małych i średnich firmach w Polsce, w szczególności prowadzonych w formie biznesów rodzinnych.

Motywacja poszczególnych członków organizacji do angażowania się w innowacyjne projekty wynika także z ich dotychczasowych obserwacji zarówno w odniesieniu do pomysłów zgłoszonych przez siebie, jak i przez inne osoby w firmie. Z wywiadów przeprowadzonych z ekspertami wynika, że z pracownicy danej organizacji dostosowują swoje strategie działania do wzorców obowiązujących w firmie, angażując się w nowatorskie projekty, rezygnując z uczestnictwa w nich lub też zgłaszając wyłącznie takie pomysły, które w ich ocenie mają największą szansę na wdrożenie. Negatywne doświadczenia w tym zakresie stanowią często istotną blokadę do kontynuowania wysiłków mających na celu zmiany w organizacji.

Realizacja badania własnego w ujęciu mieszanym umożliwiła mi analizę przebiegu procesów innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii, ze szczególnym uwzględnieniem pracowniczych innowacji społecznych, oraz weryfikację założonej hipotezy na ten temat (H2.). Jakościowy komponent badania własnego przyczynił się do rekonstrukcji przebiegu tych procesów z wyróżnieniem głównych aktorów i ich ról, narzędzi wspierających inwencję i innowacyjność pracowniczą, charakterystyki czasowej procesów innowacji, z wyszczególnieniem poszczególnych etapów na drodze do wdrożenia, oraz wpływu pandemii na organizację procesów innowacji w organizacjach w Polsce. Rolą komponentu ilościowego było natomiast rozpoznanie wpływu pandemii na intensywność procesów innowacji (społecznych) w organizacjach oraz na zakres korzystania z pomysłów zgłaszanych przez pracowników na wdrażane w organizacjach zmiany w czasie pandemii.

⁷⁴ W szczególności zajmujący się doradztwem na rzecz innych podmiotów.

Przebieg procesów innowacji w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii okazał się dość zróżnicowany przede wszystkim ze względu na rodzaj innowacji, skalę wyzwań, z którymi musiała się mierzyć dana firma oraz jej dotychczasowych dokonań w budowaniu kultury i struktur organizacyjnych wspierających innowacyjność. Wyniki przeprowadzonego sondażu wskazują na ambiwalentny wpływ pandemii na innowacyjność (społeczną) firm. W każdym z badanych obszarów zanotowano zarówno istotne wzrosty jak i spadki prac nad nowymi rozwiązaniami w trakcie pandemii. Największy potencjał innowacyjny został uwolniony w obszarze organizacji i/lub warunków pracy oraz wdrażanych technologii informatyczno-komunikacyjnych, co wiązało się z dostosowaniem miejsca pracy i form komunikacji w firmie i z jej otoczeniem do sytuacji epidemicznej. Efekt pandemii jako katalizatora innowacji okazał się najsilniejszy w jej wczesnej fazie, wymuszającej wprowadzenie wielu zmian w sposobach funkcjonowania organizacji, i stopniowo uległ osłabieniu wraz z narastającym zmęczeniem negatywnymi efektami pandemii, w tym wynikającymi ze zubożenia środowiska pracy o możliwość bezpośredniego budowania relacji i spontanicznej wymiany myśli, istotnych w kontekście innowacyjności pracowniczych. Dodatkowo w przypadku branż „niezbędnych” badanych w ramach projektu COV-WORK⁷⁵ i związanych głównie z sektorem publicznym (tj. edukacji, ochronie zdrowia i opiece społecznej oraz logistyce), można było zauważyć stopniowe przywracanie kontroli przez pracodawców i w efekcie – odwrócenie efektów innowacji społecznych w badanych firmach, które odnosiły się do wzrostu wpływu pracowników na przebieg i warunki pracy.

Z wywiadów przeprowadzonych z ekspertami wynika, że firmy, które już przed pandemią były nakierunkowane na innowacyjność, w trakcie jej trwania korzystały z tego potencjału, ograniczając jej negatywne efekty i/ lub wzmacniając swoją pozycję na tle konkurencji. Natomiast organizacje o stosunkowo niskim priorytecie dla innowacji, wywodzące się głównie z sektora publicznego i pozarządowego, nie otwierały się z reguły na nowatorskie rozwiązania, w tym wynikające z inicjatyw oddolnych, jeśli nie było to konieczne ze względu na trudności organizacyjne i finansowe wywołane pandemią (przykładowo zwiększenia otwarcia na innowacyjne procedury i „głos” pracowników w szpitalach publicznych). Wzrost nieprzewidywalności na skutek pandemii Covid-19 powodował często wstrzymywanie prac

⁷⁵ Projekt realizowany w okresie I.2021 r. -I.2025 r. w ramach konsorcjum, którego liderem jest Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Społecznych (kierownik: Adam Mrozowicki, Instytut Socjologii), zaś partnerem Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierownik: Jan Czarzasty, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej).

nad innowacyjnymi projektami, jeśli nie były one kluczowe dla bieżącego funkcjonowania firmy i jej perspektyw na przyszłość.

Materiał zebrany w jakościowym komponencie badania własnego potwierdził omówione w rozdziale teoretycznym różnice w przebiegu procesów innowacji technologicznych / ekonomicznych i społecznych. Te drugie nie są z reguły tak sformalizowane, a przejście od etapu inspiracji do wdrożenia może nastąpić szybko (z pominięciem pośrednich etapów). Z danych uzyskanych w badaniu jakościowym wynika również, że pandemia nie wpłynęła na istotne zmiany procesów i procedur zarządzania procesami innowacji w organizacjach w Polsce, przenosząc je częściowo do świata wirtualnego.

Rola pracowników w procesach zmian w organizacjach w Polsce jest dość zróżnicowana i obejmuje spektrum od wykonywania ogólnych ustaleń (najczęściej), poprzez konsultowanie i współtworzenie nowych rozwiązań razem z zarządzającymi firmą, a skończywszy na inicjowaniu zmian w organizacji (najrzadziej). Największy udział mają oni przy generowaniu pomysłów, natomiast za przygotowanie do wdrożenia i ewentualne skalowanie nowych rozwiązań w całej firmie odpowiada głównie kadra kierownicza. W przypadku innowacji społecznych w miejscu pracy, upowszechnianie nowych praktyk wiąże się z koniecznością dostosowania ich do specyfiki danej organizacji, zaś możliwość skalowania jest ograniczona ze względu na ich niematerialny charakter i trudności w zaobserwowaniu korzyści z ich wprowadzenia.

Odpowiedź na kolejne pytanie badawcze, o zależność pomiędzy poziomem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników a oceną odporności organizacji na kryzys spowodowany pandemią, przygotowałam głównie w oparciu o analizę statystyczną wyników sondażu. Dane ilościowe badania własnego, uzupełnione o wnioski z wywiadów eksperckich, posłużyły mi do zbudowania omówionego w Rozdziale 4 modelu. Wraz ze wzrostem otwarcia kierujących organizacjami na pomysły i sugestie pracowników oraz zakresem angażowania ich zmiany w firmach rośnie ocena zdolności organizacji do „radzenia sobie” z wyzwaniami kryzysu pandemicznego w obszarach uznanych za kluczowe⁷⁶ wśród których głównymi czynnikami różnicującymi organizacje najwyżej i najsłabiej oceniane były: twórcze podejście do problemów / wyzwań, zapewnienie efektywnej komunikacji i podtrzymanie relacji w firmie

⁷⁶ tj. umiejętności wypracowania twórczych rozwiązań nowych problemów / wyzwań, zapewnienia efektywnej komunikacji i podtrzymania relacji wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym, podtrzymania motywacji do pracy w warunkach izolacji i / lub zwiększonego zagrożenia, zapewnienia ciągłości działania, utrzymania jakości produktów / usług oraz utrzymanie zatrudnienia, przy czym rola ostatniego z powyższych czynników była najmniej istotna ze względu na uzależnienia pomocy w postaci tarczy antykryzysowych od braku redukcji zatrudnienia

i z otoczeniem organizacyjnym, a także motywacji do pracy. Firmy charakteryzujące się najwyższym wskaźnikiem odporności organizacyjnej najczęściej także wdrażały zmiany z inicjatywy pracowników.

Materiały zebrane w jakościowym komponencie badania własnego wykorzystałam także do sformułowania odpowiedzi na ostatnie pytanie badawcze, dotyczące przewidywań ekspertów w zakresie korzystania z twórczego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce w kontekście pandemii. W tym przypadku nie potwierdziły się założenia przyjętej hipotezy. W narracji dominującej części badanych ekspertów wpływ pandemii na trendy w zakresie czerpania przez organizacje w Polsce z twórczego potencjału pracowników będzie miał charakter wtórny w porównaniu do takich czynników, jak: globalizacja, szybkie tempo przemian technologicznych i narastająca presja na innowacyjność oraz zmiany demograficzne (w szczególności starzenie się społeczeństwa i niedobór pracowników). W ocenie uczestników badania jakościowego liderami tych zmian będą firmy działające w najbardziej innowacyjnych branżach, za którymi stopniowo podążą pozostałe organizacje w Polsce.

Wyniki badania własnego w ujęciu mieszanym wpisują się w założenia omówionego w Rozdziale 1 modelu koncepcyjnego rozprawy, przyczyniając się także do lepszego zrozumienia roli i trwałości poszczególnych czynników makro w nim wyróżnionych w kształtowaniu uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce. Umożliwiają także uzupełnienie tego modelu o istotne czynniki nie rozpoznane na etapie przygotowywania tego modelu, odnoszące się przede wszystkim do kwestii demograficznych (narastający niedobór pracowników, migracje i ich rola w zmniejszeniu lub pogłębieniu braków kadrowych, wchodzenie kolejnych pokoleń na rynek pracy z ich specyficznymi oczekiwaniami w zakresie możliwości rozwoju zawodowego i roli społecznej organizacji), a także politycznych (polityka demograficzna i migracyjna, ograniczająca rola kalendarza wyborczego w realizacji rozwojowych projektów sektora publicznego).

Niniejsza rozprawa przyczyniła się do rozbudowy ram teoretycznych do badania innowacji społecznych w miejscu pracy, także w odniesieniu do przywołanego już powyżej modelu odporności organizacyjnej w kontekście innowacji pracowniczych, który stworzyłam przede wszystkim w oparciu o wyniki analiz statystycznych przeprowadzonego sondażu. Natomiast synteza wyników uzyskanych w jakościowym komponencie badania własnego doprowadziła mnie do nakreślenia typologii organizacji w Polsce pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników. I chociaż hierarchiczność i sztywność struktur organizacyjnych jest istotną barierą dla innowacyjności pracowniczej, kluczowym czynnikiem różnicującym

poszczególne typy organizacji okazała się kultura organizacyjna, w tym przede wszystkim takie jej wyznaczniki, jak: poziom otwartości i zaufania zbudowanego na poczuciu bezpieczeństwa, model podejmowania decyzji (demokratyczny vs. autokratyczny), orientacja na rozwój i uczenie się lub na podtrzymanie *status quo*, poziom akceptacji ryzyka i tolerancji na błędy.

W mojej ocenie wkład tej rozprawy do nauki wynika z: a) ujęcia uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce jednocześnie na trzech poziomach: makro, meso, mikro; b) uwzględnienia w analizie powyższych uwarunkowań różnic pomiędzy sektorami - prywatnym, publicznym i pozarządowym - gdy większość badań nad innowacjami społecznymi w organizacjach odnosi się z reguły do jednego sektora (najczęściej prywatnego); c) koncentracji na działaniach oddolnych w analizie innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, w kontekście dominującej w literaturze przedmiotu perspektywy zarządczej; d) stworzenia własnej definicji pracowniczych innowacji społecznych, wynikającej z przyjęcia podejścia opisanego powyżej, jako odrębnej kategorii innowacji społecznych w organizacjach; e) uchwycenia analizowanych zjawisk w sytuacji globalnego kryzysu i potencjalnie istotnych przemian z tego wynikających.

Z całości tej rozprawy doktorskiej wynikają następujące rekomendacje dla organizacji w Polsce, mające na celu pełniejsze wykorzystanie twórczego potencjału pracowników przez organizacje w Polsce:

1. Konsekwentne budowanie kultury organizacyjnej wspierającej zaangażowanie i inwencję pracowniczą w oparciu o wartości opisane powyżej jako podstawowy warunek uruchomienia i podtrzymania innowacyjności pracowniczej;
2. Modelowanie działań innowacyjnych poprzez widoczne zaangażowanie i wsparcie liderów organizacji;
3. Rozpowszechnienie wśród pracowników wiedzy o strategii firmy, nadającej poczucie sensu i rozumienia całości, wpływające na lepsze dopasowanie zgłaszanych pomysłów do potrzeb organizacji, a w konsekwencji zwiększenie ich szansy na wdrożenie;
4. Budowanie struktur organizacyjnych nakierunkowanych na sprawną komunikację, w tym szczególnie w kierunku „dół-góra” i pomiędzy poszczególnymi działami firmy, a także na efektywność procesów podejmowania decyzji i uczenie się od siebie nawzajem; przykładowe rozwiązania w tym obszarze obejmują spłaszczenie i uelastycznianie struktur organizacyjnych i zwiększanie roli zespołów w organizacjach, umożliwienie rotacji stanowisk pracy i dopasowanych do indywidualnych potrzeb ścieżek rozwoju zawodowego;

5. Wprowadzenie systemu narzędzi wspierających wiedzę, umiejętności i motywację pracowników, włączając w to menedżerów średniego i niższego szczebla do angażowania się w procesy innowacji (w tym poprzez szkolenia, systemy oceny i motywowanie pracowników, włączając w to programy innowacji pracowniczych działające w oparciu o powszechnie znane i klarowne zasady selekcji zgłaszanych pomysłów);
6. Wdrażanie zachęt dla innowacyjności pracowniczey w sposób spójny i kompleksowy tak, by działania na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji wzajemnie się uzupełniały i wzmacniały, oraz systematyczny / ciągły; sporadyczne, niespójne działania nie przynoszą spodziewanych efektów lub zniechęcają pracowników do angażowania się w procesy zmian;
7. Poszukiwanie inspiracji w zakresie dobrych praktyk wzmacniających twórczy potencjał pracowników w różnorodnej grupie podmiotów (nie tylko z branży), a jednocześnie dopasowywanie implementowanych rozwiązań ich do specyfiki firmy i potrzeb osób w niej zatrudnionych;
8. Zapewnienie odpowiednich zasobów potrzebnych do powstania i rozwoju innowacyjnych projektów (z punktu widzenia pracownika są to przede wszystkim czas na twórczą działalność, wsparcie bezpośredniego przełożonego oraz liderów organizacji, a także innych osób z lub spoza firmy, mogących się przyczynić się do walidacji i/lub przygotowania do wdrożenia nowatorskiego konceptu);
9. Budowanie partnerstw (sieci współpracy) z podmiotami zewnętrznymi jako sposób na przyspieszenie i podniesienie jakości innowacyjnych projektów oraz pozyskania potrzebnych zasobów, których nie ma w organizacji;
10. Umiejętne zarządzanie procesami innowacji tak, by ich celowość była powszechnie zrozumiała i, by zapewnić czas na przyswojenie nowych wzorców (nadmiarowość innowacji jako czynnik wywołujący zmęczenie i niechęć do angażowania się w nie).

Innowacje społeczne w organizacjach są istotną, choć wciąż niedostatecznie rozpoznaną kategorią innowacji, kształtujących zdolność firm do adaptacji i rozwoju w czasach gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian⁷⁷ i / lub wpływających na jakość życia zawodowego. Wzrost zainteresowania świata nauki i biznesu tymi zjawiskami jest konsekwencją narastających wyzwań (problemów) społecznych i zwiększonej presji na organizacje do pełniejszego uwzględniania i raportowania efektów społecznych swoich działań.

⁷⁷ Z których część – jak przykładowo pandemia Covid-19 – ma charakter kryzysów globalnych.

Przyszłe badania nad innowacjami społecznymi w organizacjach w Polsce powinny uwzględniać perspektywę różnych aktorów zaangażowanych w ich tworzenie, wdrażanie i upowszechnianie, w tym: kluczowych menedżerów (kształtujących warunki dla tych procesów i inicjującej większość zmian), menedżerów średniego i niższego szczebla (których przekonania na temat innowacji (pracowniczych) i umiejętności tworzenia warunków dla tych procesów wpływają na ilości i jakość innowacji), przedstawicieli działów HR (będących animatorami wielu zmian w badanym obszarze), a także pozostałych pracowników (których zakres i formy partycypacji w procesach innowacji charakteryzują się dużym zróżnicowaniem). W szczególności kontynuacja badań nad tematyką będącą przedmiotem rozprawy powinna uwzględniać techniki jakościowe⁷⁸, umożliwiające eksplorację zależności pomiędzy różnymi kombinacjami uwarunkowań meso a możliwościami tworzenia i upowszechniania innowacji społecznych w organizacjach, a także prześledzenie ewolucji tych procesów.

W świetle istotnych różnic w podejściu do korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników ze względu na sektor i strukturę właścicielską organizacji i nieliczne publikacje w powyższym obszarze odnoszące się do instytucji sektora publicznego w Polsce, w przyszłości warto byłoby kontynuować badania na temat motywów, uwarunkowań, przebiegu i efektów innowacji społecznych w organizacjach sektora publicznego w Polsce i głównych barier na drodze do ich realizacji.

⁷⁸ Samodzielnie lub w kombinacji z technikami ilościowymi.

BIBLIOGRAFIA

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.

Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123-167

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>

Anderson, N, Potočnik, K., Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management Vol. 40 No. 5, July 2014*, 1297–1333, doi: 10.1177/0149206314527128

Becker, F. and Steele, F. (1990), "The total workplace", *Facilities*, Vol. 8 No. 3, pp. 9-14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002099>

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr J. A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*. 2009;2(3):305-337. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x

Bourdieu P. (1986). Habitus, code et codification. *Actes de la recherche en sciences sociales*, t. 64, 40–44.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>

Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Pobrane z: https://issuu.com/youngfoundation/docs/tepsie.d1.1.report.definingsocialinnovation.part_1

Cedefop (2021). Van Loo, J.; Eiffe, F. and Van Houten, G. Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop working paper; No 5. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/92218>

Coleman, J.S. Social Inventions, *Social Forces*, Volume 49, Issue 2, December 1970, Pages 163–173, <https://doi.org/10.1093/sf/49.2.163>

COV-WORK (brak daty) ”COV-WORK: Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategie radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego”. Pobrane z: <https://uwr.edu.pl/projekty-badawcze-i-patenty/wybrane-projekty/cov-work/>

Creswell, J.W. (2013). Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane. Wydanie I, Kraków 2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Creswell, J. W. (1999). Mixed-method research: Introduction and application. *In Handbook of educational policy* (pp. 455-472). Academic press. <https://doi.org/10.1016/B978-012174698-8/50045-X>

DiMaggio P.J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920–1940, w: W.W. Powell, P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Dortmund-Brussels Position Paper. A Summary (2012). Workplace innovation as social innovation. Pobrane z: https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/sfs_Produnkte/Dortmund_Brussels_Position_Paper_on_Workplace_Innovation_12th_June_2012.pdf

Emirbayer, M., Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 13(4), 962–1023. Pobrane z: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/231294>

Eurofound (2023), Living and working in Europe 2022, Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2806/063917

Eurofound i Cedefop (2020), European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2015a). Oeij P., Žiauberytė-Jakštienė R., Dhondt S., Corral A., Totterdill P., Preenen P. Workplace Innovation in European companies. Study commissioned by Eurofound. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. doi: 10.2806/64717

Eurofound (2015b). Oeij P., Žiauberytė-Jakštienė R., Dhondt S., Corral A., Totterdill P., Preenen P. Workplace Innovation in European companies. Technical annex. Dublin: Eurofound, 2015b. Pobrane z: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1540_-_technical_annex_-_third_european_company_survey_workplace_innovation_in_european_companies.pdf

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Hollanders, H., *European Innovation Scoreboard 2023*, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/119961>

European Commission (2014). Innovation Union Competitiveness Report 2013. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014; doi: 10.2777/44320

European Commission (2013), Guide to Social Innovation, Publications Office of the of the European Union. doi: 10.2776/72046

Evans, K. & Hodkinson, P. & Rainbird, H. & Unwin, L. (2006). Improving Workplace Learning. <https://doi.org/10.4324/9780203946947>

EUWIN (bez daty). Pobrane z: <https://workplaceinnovation.eu/euwin/>

EY i Puls Biznesu (2020, 26 lutego). „Zarządzanie po polsku 2019”. Pobrane z: <http://mat.pb.pl/zpp2019.pdf>

Fazłagić, J. i in. (2018), Szkoła dla innowatora. Kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych. Raport sporządzony na zlecenie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii. Pobrane z:

<https://bazawiedzy.ue.poznan.pl/info/book/UEP88a41693b81a4c199e7b2766a5541106/?lang=pl&cid=1227474>

Fink, C, Y Ménière, A Toole and R Veugelers (eds) (2022), 'Resilience and Ingenuity: Global Innovation Responses to Covid-19', CEPR Press, Paris & London. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/resilience-and-ingenuity-global-innovation-responses-covid-19>

Fandrejewska, A. (2020), *Kulturowe uwarunkowania rozwoju innowacji społecznych*. w Olejniczuk-Merta, A., Miller, M. (red. 2020) *Innowacje Społeczne. Od aktywizacji społeczeństwa do ekosystemu innowacji*. (s.44-58) Wydawnictwo Key Text sp. z o.o. Warszawa 2020

Gardawski, J., & Rapacki, R. (2023). Kapitalizm Patchworkowy W Europie Środkowo-Wschodniej – Nowa Konceptualizacja. *Warsaw Forum of Economic Sociology*, 12(24), 107–206. Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/wfes/article/view/3400>

Górniak, J., Kocór, M., Prokpowicz, P., Szczucka, A. (2022). Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm. PARP 2022. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13-BKL-WCAG_15122022.pdf

Grabowska-Lusińska I. (2012), *Migrantów ścieżki zawodowe bez granic*. Warszawa: Scholar.

Hausner, J. i in. (2020). Raport biznes. Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzanie firmami i ludźmi. Fundacja GAP, Kraków 2020. Pobrane z: https://oees.pl/wp-content/uploads/2021/01/raport_biznes_nowy.pdf

Hochgerner, J. (2012). New Combinations of Social Practices in the Knowledge Society. In: Franz, HW., Hochgerner, J., Howaldt, J. (eds) *Challenge Social Innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4_6

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.

Hofstede Insights (2023) *Country Comparison Tool – Poland*. Pobrano z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=poland;> ostatnia aktualizacja strony: 16 października 2023

Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Zirngiebl, M. (2018). *Atlas of Social Innovation – New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund. Pobrane z: <https://www.socialinnovationatlas.net/articles>

Howaldt, J., Oeij, P.R.A., Dhondt, S. i Fruytier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1–12.

Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2015). Social innovations as drivers of social change— Exploring Tarde's contribution to social innovation theory building (pp. 29-51). *Palgrave Macmillan UK*. Pobrane z: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-419633>

Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). *Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review*. A deliverable of the project: 'Social Innovation:

Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE).Dortmund: Sozialforschungsstelle. Pobrane z: https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review.pdf

Howaldt, J., & Kopp, R. (2012). Shaping Social Innovation by Social Research. In H.W. Franz, J. Hochgerner & J. Howaldt (Eds.). *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society* (pp. 43-56). Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

Howaldt J., Schwarz M. (2010), Social Innovation: Concepts, research fields and international trends, Aachen University, Aachen, https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Soziale_Innovation_Publikationen/Social_Innovation_Concepts__Research_Fields_and_Trends.pdf

Høyrup S. (2012). Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. In: Høyrup S., Bonnafous-Boucher M., Hasse C., Lotz M., Møller K. (eds) *Employee-Driven Innovation*. Palgrave Macmillan, London

Jessop, B, Moulaert, F, Hulgård, L & Hamdouch, A. 2013, Social innovation research: a new stage in innovation analysis? in F Moulaert, D MacCallum, A Mehmood & A Hamdouch (eds), *The International Handbook on Social Innovation*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, pp. 110-130.

Jędrych, E. (2013). Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. <https://doi.org/10.2307/2392366>

Lipset S.M., Trow M., Coleman J.S. (1962). *Union Democracy: The Internal Politics of the International Typographical Union*. New York: Free Press.

Łuzniak-Piecha, M., & Bobrowska, J. (2020). Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą w czasach COVID-19, czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji. *e-mentor*, (5 (87)), 55-63.

Łuzniak-Piecha, M. i Stawiarska-Lietzau, M. (2018). We are looking for Picasso to strengthen our team... A manual for creative staff employment. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy. Innowacje. Projekty*, 4(50), 81–96.

Łuzniak-Piecha, M. i Stawiarska-Lietzau, M. (2015a). Relacje społeczne w patologicznych kulturach organizacyjnych i ich konsekwencje na przykładzie kultury psychopatycznej i dramatycznej – zastosowanie „Koła” Shalita do analizy przypadków. *Studia Społeczne*, 12(1), 63–74.

Łuzniak-Piecha, M. i Stawiarska-Lietzau, M. (2015b). Styl zarządzania a skuteczność strategii employer branding. Menedżerowie transformacyjni, transakcyjni i patologiczni. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), 145–164.

Mason J.,(2006). *Six Strategies for mixing methods and linking data in social science research*, Working Paper, Real Life Methods, University of Manchester.

Merton R.K. (1996), *On Social Structure and Science*. Chicago–London: The University of Chicago Press.

Mockało, Z. (2016). *Innowacje w miejscu pracy i ich związek z jakością życia zawodowego, kapitałem społecznym, zaangażowaniem w pracę i samopoczuciem pracowników*. W Strumińska-Kutra, M., Rok. B (2016, red.), *Innowacje w miejscu pracy. Pomiedzy efektywnością a jakością życia zawodowego* (s. 291-315) Warsaw: Poltext.

Morawski, W. (2018). *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., 2018

Moulaert, F./ MacCallum, D./ Mehmood, A./ Hamdouch, A. (2013): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham UK, Northampton MA, USA: Edward Elgar.

Mrozowicki, A., Burski, J. (2022a). *Pandemic as the driver of social innovation: a worker perspective*. Prezentacja z wystąpienia na konferencji Społeczne granice pracy. Lublin 2022 na podstawie wyników badań w ramach projektu COV-WORK: Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategie radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego. Pobrane z: <https://covwork.uwr.edu.pl/2022/11/24/konferencja-spoeczne-granice-pracy-lublin-2022/>

Mrozowicki, A., Burski, J. (2022b). *Polska praca w pandemii. Prezentacja wstępnych wyników badań COV-WORK*, Prezentacja wstępnych wyników modułu jakościowego w ramach seminarium w dniu 28.01.2022 r. Pobrane z: <https://covwork.uwr.edu.pl/2022/11/24/seminarium-polska-praca-w-pandemii-prezentacja-wstepnych-wynikow-badan-cov-work-2/>

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R, Sanders, B. (eds.) (2007): *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School – Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Pobrane z: [//youngfoundation.b-cdn.net/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf?x59628](http://youngfoundation.b-cdn.net/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf?x59628)

Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010) *The open book of social innovation*. London: Young Foundation and NESTA. Pobrane z : <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>

Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). Introduction: Dimensions of social innovation. In *New frontiers in social innovation research* (pp. 1-26). Palgrave Macmillan, London.

Nölke, A., & Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, 61(4), 670–702. <http://www.jstor.org/stable/40263536>

Obłój, K., Ciszewska-Mlinarič, M., Milancej T., Wójcik, P. (Akademia Leona Koźmińskiego), Wąsowska, A. (UW) (2020-2021). *Polski biznes w trakcie pandemii. Podsumowanie I-V tury badań*. Pobrane z: <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasie-pandemii-podsumowanie-v-tury-badan-listopad-2020-styczen-2021>

OECD (2021), "Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2021/06, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bef867cd-en>

Oeij, P. Dhondt, S., Pot, F., Totterdill, P. (2018) Workplace Innovation as an Important Driver of Social Innovation w Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Zirngiebl, M., Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future, 54-57

Oeij, P, Rus. D., Pot. F. (red.) (2017) Workplace Innovation. Theory, Research and Practice, Springer, 2017

Olejniczuk-Merta, A., Miller, M. (red. 2020) Innowacje Społeczne. Od aktywizacji społeczeństwa do ekosystemu innowacji. Wydawnictwo Key Text sp. z o.o. Warszawa 2020

PAPR (2022). Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki III edycji badania 2022. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw-IV-edycja_2022_20_01_2023.pdf

PAPR (2020a). Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki III edycji 2020 Pobrane z : https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw-III-edycja-2020.pdf

PARP (2020b). Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na rynek pracy. Pobrane z: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/czwarta-rewolucja-przemyslowa-i-jej-wplyw-na-rynek-pracy>

Porpora D.V. (1989). Four concepts of social structure. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19(2), 195–211.

Prokopowicz, P., Pawlak-Mihułka, J. and Rudnicki, S. (2018) Siła kultury innowacji : raport z ogólnopolskich badań Freenovation 2018. Pobrane z: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/78412/prokopowicz_pawlak-mihulka_rudnicki_sila_kultury_innowacji_raport_z_ogolnopolskich_badan_freenovation_2018.pdf

Próchniak, M., Gardawski, J., Lissowska, M., Maszczyk, P., Rapacki, R., Sulejewicz, A., Towalski, R. (2020). Ścieżki rozwojowe krajów i regionów Europy Środkowo - Wschodniej. doi: 10.33119/978-83-8030-386-7.2020.

Prystupa, K. (2016). *Kultura organizacyjna wspierająca innowacje społeczne w miejscu pracy. Studium przypadku*. W Strumińska-Kutra, M. i Rok. B. (2016, red.), *Innowacje w miejscu pracy. Pomiędzy efektywnością a jakością życia zawodowego* (s. 269-287) Warsaw: Poltext.

Pustułka, P. (2018), kurs Mixed-method dla Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich

Richardson, N., Antonello, M (2022). People at Work 2022: A Global Workforce View. 2022 ADP, Inc. RW1043-310322-GLB-US | 04/2022. Pobrane z: <https://pl.adp.com/baza-wiedzy-hr/insights/people-at-work-2022-a-global-workforce-view.aspx>

Rogers, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th. ed, New York: Free Press

Stawiarska-Lietzau, M. i Łuźniak-Piecha, M. (2017). Krzycheć czy nie krzycheć – styl komunikacji menedżerskiej a efektywność pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 2(44), 53–68. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5938>

- Strumińska-Kutra, M., Rok, B., Mockało, Z. (2017). *Workplace Innovation Context in Poland. Between Structure and Agency*. W: Oeij, P., Rus, D., Pot. F. (red.) (2017) *Workplace Innovation. Theory, Research and Practice*, (s. 227-244) Springer, 2017
- Strumińska-Kutra, M. Rok, B., (2016, red.). *Innowacje w miejscu pracy. Pomiedzy efektywnością a jakością życia zawodowego*. Warsaw: Poltext
- Strumińska-Kutra, M., Ćwil, M., Rok, B. (2016). *Innowacje w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce*. W Strumińska-Kutra, M. Rok, B., (2016, red.). *Innowacje w miejscu pracy. Pomiedzy efektywnością a jakością życia zawodowego* (s. 234-268). Warsaw: Poltext
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, 273–286. <https://doi.org/10.2307/2095521>
- Sztrzelecki, M., Godyń, K., Kluza, S. (2022). Demografia. Migracje. Rynek pracy w Polsce. Perspektywy po pandemii COVID-19 i wojnie w Ukrainie. Pobrane z: http://przyjaznykraj.pl/wp-content/uploads/2022/11/Raport_Demografia_Migracje_Rynek-Pracy_FPK_QT_11.2022.pdf
- Tarde, G. (1903). *The laws of imitation*. (E.C. Parsons & F.H. Giddings, Trans.). Holt.
- The Economist Intelligence Unit (2020), *Into the New World: The Covid-19 Pandemic's Impact on Innovation*. Pobrane z: https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/eiu_huawei_into_the_new_world.pdf
- Totterdill, P. (2015). Closing the gap: The fifth element and workplace innovation. *European Journal of Workplace Innovation*, 1(1), 55–74. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v1i1.166>
- Totterdill, P. and Exton, R. (2014), "Defining workplace innovation: The Fifth Element", *Strategic Direction*, Vol. 30 No. 9, pp. 12-16. <https://doi.org/10.1108/SD-09-2014-0112>
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). John Wiley & Sons.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).
- Westley, F. (2008). *The Social Innovation Dynamic*. Working Paper, Social Innovation Generation. University of Waterloo. Pobrane z: <https://www.torontomu.ca/content/dam/cpipe/documents/Why/Frances%20Westley%2C%20Social%20Innovation%20Dynamic.pdf>
- WIPO (2022). *Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth?* Geneva: WIPO. doi 10.34667/tind.46596
- World Bank (2022) *Paths of Productivity Growth in Poland : A Firm Level Perspective (English)*. Washington, D.C: World Bank Group. Pobrane z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099235002102240024/P17424902ef0460db083a002cec248affd7>

World Economic Forum i McKinsey & Company (2022). White Paper. *Resilience for sustainable, inclusive growth*. Pobrane z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/resilience-for-sustainable-inclusive-growth>

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety



WPROWADZENIE: Nazywam się Joanna Bobrowska i jestem doktorantką w dyscyplinie socjologia w Interdyscyplinarnej Szkole Doktorskiej Uniwersytetu SWPS. **Prowadzę badania w zakresie zmian wprowadzanych w organizacjach w Polsce w związku z pandemią Covid-19 (koronawirusa). W szczególności interesują mnie zmiany dotyczące organizacji i/lub warunków pracy oraz zaangażowania społecznego.**

Poniższa ankieta skierowana jest do osób pracujących w organizacjach zatrudniających min. 3 osoby.

Pana/-i doświadczenia związane z obecną pracą będą dla mnie bardzo pomocne. Poniższa ankieta jest anonimowa i zostanie wykorzystana jedynie w celach naukowych, w zbiorczych analizach statystycznych.

Dane kontaktowe badacza:

email: jbobrowska@st.swps.edu.pl

tel.: 669 454 858

Proszę o wypełnienie poniższej ankiety, co nie powinno zająć więcej niż ok. 5 minut. Większość pytań polega na zaznaczeniu jednej odpowiedzi. Jeśli jest inaczej, jest to wyraźnie zaznaczone w opisie. W przypadku niektórych pytań jest prośba o krótki, tj. hasłowy komentarz. Wszelkie wyjaśnienia i instrukcje dotyczące wypełniania ankiety podane są w jej treści.

Kontynuacją badania ankietowego będą wywiady prowadzone w formie zdalnej na temat możliwych scenariuszy zmian organizacji i/lub warunków pracy w Polsce w najbliższej przyszłości. Jeśli Pan/-i wyraża wstępne zainteresowanie udziałem w takim wywiadzie, proszę o udostępnienie adresu e-mailowego w danych na końcu ankiety. Od powyższej zgody będzie możliwość odstąpienia w dowolnym czasie. Wyrażenie zgody nie jest także gwarancją udziału w wywiadzie. Udostępniony przez Pana/-ią adres e-mailowy zostanie wykorzystany wyłącznie na potrzeby projektu badawczego i nie będzie udostępniany osobom trzecim.

Formularz zgody/ Zgoda na udział w ankiecie.

Projekt badawczy dotyczący innowacji w organizacjach w Polsce w czasach pandemii realizowany przez Uniwersytet SWPS.

Proszę zaznaczyć wyrażenie zgody:

- Rozumiem, że w badaniu uczestniczę dobrowolnie i mam prawo zrezygnować z partycypacji na każdym etapie.
- Rozumiem, że moje dane osobowe pozostaną anonimowe, a informacje, które mogłyby mnie zidentyfikować zostaną zmienione.
- Rozumiem i jednocześnie wyrażam zgodę na użycie przeprowadzonego wywiadu/ankiety, jako danych w projekcie badawczym. Uzyskane informacje mogą być również (w formie anonimowej) użyte podczas konferencji, sympozjów, a także w publikacjach naukowych i innych oraz dla celów dydaktycznych.
- Zgadzam się na udział w ankiecie.

W wersji elektronicznej tick box.

P1. Pracuję w organizacji zatrudniającej łącznie ze mną min. 3 osoby [tak/nie].

P2. Jak ocenia Pan/-i stopień otwarcia zarządzających Pana/-i organizacją na pomysły i sugestie pracowników przed pandemią Covid-19 i w czasie pandemii?

Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi w każdej kolumnie.

Przed pandemią	W czasie pandemii
<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak otwarcia [...] ▪ niski poziom otwarcia [...] ▪ trudno powiedzieć [...] ▪ średni poziom otwarcia [...] ▪ wysoki poziom otwarcia [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak otwarcia [...] ▪ niski poziom otwarcia [...] ▪ trudno powiedzieć [...] ▪ średni poziom otwarcia [...] ▪ wysoki poziom otwarcia [...]

P3. Jaki jest dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w Pana/-i organizacji przed i w czasie pandemii?

Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi w każdej kolumnie.

Dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji	Przed pandemią	W czasie pandemii
a) informowanie o podjętych odgórnie decyzjach	[...] [...]	[...] [...]
b) konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	[...] [...]	[...] [...]
c) wypracowywanie wspólnych rozwiązań	[...] [...]	[...] [...]
d) zachęcanie do zgłaszania własnych pomysłów		
e) trudno powiedzieć		

P4. W jakim zakresie organizacji, w której Pan/-i pracuje, udało się w czasie pandemii [...]?

Proszę ocenić każdy z punktów, gdzie 1 oznacza "w żadnym zakresie", a 5 oznacza "w najwyższym zakresie"

a) wypracować twórcze rozwiązania nowych problemów / wyzwań	1	2	3	4	5
b) zapewnić ciągłości działania	1	2	3	4	5
c) zapewnić efektywną komunikację w organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	1	2	3	4	5
d) podtrzymać relacje wśród członków organizacji i z otoczeniem organizacyjnym	1	2	3	4	5
e) podtrzymać motywację do pracy w warunkach izolacji i/lub zwiększonego zagrożenia	1	2	3	4	5
f) utrzymać jakość produktów / usług	1	2	3	4	5
g) utrzymać zatrudnienie					

P5. Jak pandemia wpłynęła na poziom zaangażowania się Pana/-i organizacji w prace nad nowymi lub usprawnionymi rozwiązaniami w zakresie [...]?

Proszę o ocenę wpływu pandemii w każdym z poniższych punktów. Za nowe rozwiązanie uznaje się to, które nie było dotychczas stosowane w organizacji.

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	trudno powiedzieć	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
oferowanych dóbr/usług					
metod i/lub technologii produkcji					
stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych					
marketingu/sprzedaży/dystrybucji					
organizacji i/lub warunków pracy					
zaangażowania społecznego organizacji					
innych istotnych kwestii	<i>Proszę o hasłowy opis działań rozpoczętych lub nasilonych w trakcie pandemii [...]</i>				

P6. Czy w czasie pandemii zostały wprowadzone w Pana/-i organizacji zmiany wynikające z inicjatywy pracowników?

- tak [przejdź do pytania 7]
- nie [przejdź do pytania 8]
- nie wiem [przejdź do pytania 8]

P7. Proszę o hasłowy opis zmian wprowadzonych w czasie pandemii w Pana/-i organizacji z inicjatywy pracowników.

[...]

P.8. Jakie zmiany organizacji i/lub warunków pracy wprowadzono w Pana/-i organizacji na skutek pandemii? Proszę o jedną odpowiedź w każdym wierszu. Zmiany te mogą się odnosić do wszystkich lub wybranych kategorii pracowników.

a) większa tolerancja dla pracy zdalnej	tak/ nie / trudno powiedzieć
b) uelastycznienie czasu pracy	tak/ nie / trudno powiedzieć
c) uelastycznienie innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur	tak/ nie / trudno powiedzieć
d) większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników	tak/ nie / trudno powiedzieć
e) wzrost wykorzystania technologii cyfrowych w organizacji i/lub w relacjach z otoczeniem	tak/ nie / trudno powiedzieć
f) zmiany uprawnień decyzyjnych pracowników np. w ramach nowo powołanych zespołów	tak/ nie / trudno powiedzieć
g) zastępowanie czynności człowieka przez maszyny (automatyzacja)	tak/ nie / trudno powiedzieć
h) większe zaangażowanie w pomoc dla potrzebujących w i/lub spoza organizacji	[hasłowy opis]
i) inne	

P.9. Jakie zmiany organizacji i/lub warunków pracy wdrożone w Pana/-i organizacji na skutek pandemii warto jest w Pana/-i ocenie wprowadzić na trwałe?

Proszę o wybór jednej lub więcej odpowiedzi.

- a) większa tolerancja dla pracy zdalnej [...]
- b) uelastycznienie czasu pracy [...]
- c) wzrost wykorzystania technologii cyfrowych [...]
- d) większa dbałość o zdrowie i/lub samopoczucie psychiczne pracowników [...]
- e) uelastycznienie innych poza czasem i miejscem pracy procesów / procedur [...]
- f) większa decyzyjność pracowników / zespołów [...]
- g) wzrost zaangażowania w pomoc dla potrzebujących [...]
- h) automatyzacja [...]
- i) żadne [...]
- j) inne [...]. Proszę opisać poniżej jakie?

- **METRYCZKA**
- Płeć respondenta
- Rok urodzenia respondenta
- Stanowisko

- Staż pracy w organizacji [w latach]
- Forma świadczenia pracy [rodzaj umowy]
- Wielkość organizacji [mierzona liczbą zatrudnionych]
- Lokalizacja organizacji [region/województwo/powiat]
- Branża
- Sektor [publiczny/prywatny/pozarządowy]
- Adres e-mail [dla osób, które wyraziły wstępną zgodę na udział w wywiadzie eksperckim]

Załącznik 2. Scenariusz wywiadu eksperckiego

SCENARIUSZ DO WYWIADU EKSPERCKIEGO: INNOWACJE PRACOWNICZE W CZASACH PANDEMII COVID – 19 W ORGANIZACJACH W POLSCE. ANALIZA STANU AKTUALNEGO I PROGNOZY NA PRZYSZŁOŚĆ

WPROWADZENIE: Nazywam się Joanna Bobrowska i jestem doktorantką na kierunku Socjologia Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich na Uniwersytecie SWPS. Prowadzę badania w zakresie innowacji pracowniczych w czasach pandemii Covid-19 w organizacjach w Polsce. Pan/-i doświadczenia związane z obecną pracą będą dla mnie bardzo pomocne. Uzyskane dane zostaną zakodowane, zanonimizowane oraz wykorzystane jedyne w celach naukowych. W każdym momencie może Pan/-i zadać nurtujące Pana/-ią pytania, jak również zrezygnować z partycypacji.

Innowacje pracownicze rozumiem jako inicjatywy pracowników dotyczące wprowadzenia nowych rozwiązań lub usprawnień w różnych obszarach funkcjonowania organizacji i w relacjach z otoczeniem zewnętrznym. W szczególności interesują mnie inicjatywy odnoszące się do kwestii społecznych.

FORMALNOŚCI / ZGODY

Czy wyraża Pan/-i zgodę na udział w badaniu?

Czy Pan/-i zgodę na to, aby rozmowa ta została nagrana?

BLOK 1 ZMIANY ŚRODOWISKA PRACY W CZASACH PANDEMII W KONTEKŚCIE INNOWACJI PRACOWNICZYCH

1. Jak w Pana/-i ocenie wybuch pandemii wpłynął na warunki dla innowacji pracowniczych w firmie, w której Pan/-i pracuje [alternatywnie: w firmach, którym Pan/-i doradza]?
2. Proszę o podanie głównych w Pana/-i ocenie zmian spowodowanych pandemią wpływających na zaangażowanie się pracowników Pana/-i firmy [alternatywnie firm, którym Pan / -i doradza] w procesy innowacji.
3. Które z omówionych przez Pana/-ią zmian zostaną w Pana/-i ocenie wprowadzone na trwałe w Pana/-i firmie [lub: w firmach, którym Pan/-i doradza]?

BLOK 2 KORZYSTANIE Z POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO PROCOWNIKÓW

4. W jakim zakresie i na jakich zasadach menedżerowie w Pana/-i firmie [menedżerowie w firmach, którym Pan/-i doradza] korzystają z wiedzy, umiejętności i pomysłów pracowników w celu wprowadzenia w czasach pandemii zmian w różnych obszarach funkcjonowania firmy?
5. Czy w Pana/-i opinii organizacje w Polsce różnią się w zakresie i sposobach korzystania z twórczego potencjału pracowników od organizacji w innych krajach? Jeśli tak, to na czym te różnice polegają? Z czego wynikają?
6. Czy zakres i sposoby korzystania przez menedżerów w Pana/i firmie [menedżerów w firmach, których Pan/-i doradza] z wiedzy, umiejętności i pomysłów pracowników w celu wdrożenia zmian w organizacji/-ach zmieniły się w porównaniu do okresu przed pandemią? Jeśli tak, to na jakiej zasadzie?
7. Jakie (jeśli w ogóle) zmiany w podejściu zarządzających Pana/-i firmą [firmami, którym Pan/-i doradza] do korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników przewiduje Pan/-i w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej?

Proszę o odpowiedź przy uwzględnieniu następujących perspektyw czasowych:

- a) zmiany krótkookresowe: za 1 rok;
- b) zmiany średniookresowe: za 5 lat;
- c) zmiany długookresowe: za 10 lat;
- d) zmiany za pokolenie: do 2050 r.

8. Jaka jest Pana/-i opinia na temat tego, czy generalnie w organizacjach w Polsce pandemia wpłynie w dłuższym okresie na trwałe zmiany podejścia zarządzających do korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników?

- a) *Jeśli tak*: to w jakiego typu organizacjach i w jakim zakresie?
- b) *Jeśli nie*: prośba o uzasadnienie

Proszę o odpowiedź przy uwzględnieniu następujących perspektyw czasowych:

- a) zmiany średniookresowe: za 5 lat;
- b) zmiany długookresowe: za 10 lat;
- c) zmiany za pokolenie: do 2050 r.

BLOK 3 PRZEBIEG PROCESÓW INNOWACJI

- 9. Jak wygląda obecnie w Pana/-i firmie [w firmach, którym Pan/-i doradza] typowy przebieg procesu innowacji od pojawienia się impulsu do zmiany do jej wdrożenia i rozpowszechnienia na większą skalę?
- 10. Jaką rolę na poszczególnych etapach tego procesu odgrywają pracownicy?
- 11. Jakie są obecnie główne trudności w organizowaniu i zarządzaniu procesem innowacji w Pana/-i firmie [w firmach, którym Pan/-i doradza]?
- 12. Jakie są metody radzenia sobie z tymi trudnościami stosowane w Pana/-i firmie [w firmach, którym Pan/-i doradza]?

ZAKOŃCZENIE

Czy chciałby Pan/-i dodać jeszcze coś w kwestiach, o których rozmawialiśmy?

Dziękuję za podzielenie się własnymi doświadczeniami. Chciałabym pozostać z Panem/-ią w kontakcie i - jeśli będzie to potrzebne - poprosić o krótką rozmowę w celu doprecyzowania kwestii, o których dziś dyskutowaliśmy.

Załącznik 3. Zestawienie charakterystyk społeczno-demograficznych badanych

Zestawienie charakterystyk społeczno-demograficznych uczestników i uczestniczek ankiety CAWI

Poniżej przedstawiono zestawienie charakterystyk społeczno-demograficznych respondentów badania sondażowego na tle danych ogólnopolskich wg GUS na koniec grudnia 2020 r. Nie obejmują one pracujących w sektorze pozarządowym (12 osób), którzy ze względu na bardzo niską reprezentację i brak możliwości przeprowadzenia miarodajnych testów zostały wyłączone z analiz statystycznych.

Tabela Z.3.1. Sektor organizacji uczestników ankiety CAWI

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany	Procent wg GUS*
prywatny	224	63,6	63,6	63,6	77,0
publiczny	128	36,4	36,4	100,0	23,0
Ogółem	352	100,0	100,0		100,0

* kalkulacja własna na podstawie danych GUS wg stanu na 31.12.2020 r: Pracujący według siedziby jednostki i przeważającego rodzaju działalności; bez pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie oraz duchownych, a także pracujących w jednostkach budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego oraz w fundacjach, stowarzyszeniach i innych organizacjach społecznych

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Tabela Z.3.2. Branża organizacji uczestników ankiety CAWI

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
administracja	24	6,8	6,8	6,8
budownictwo	21	6,0	6,0	12,8
edukacja, nauka i kultura*	62	17,6	17,6	30,4
finanse i ubezpieczenia	24	6,8	6,8	37,2
handel	48	13,6	13,6	50,9
IT i telekomunikacja	25	7,1	7,1	58,0
branża medyczna**	22	6,3	6,3	64,2
produkcja	48	13,6	13,6	77,8
transport i logistyka	15	4,3	4,3	82,1
pozostałe	63	17,9	17,9	100,0
Ogółem	352	100,0	100,0	

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

W analizowanej próbie wyższy od wskaźników ogólnopolskich wg danych GUS na dzień 31.12.2020 r. był udział w strukturze zatrudniania osób pracujących w następujących branżach:

- edukacja, nauka i kultura: wg danych GUS udział w strukturze zatrudnienia sekcji „edukacja” wynosił 8%,
- finanse i ubezpieczenia: wskaźnik ogólnopolski dla tej branży to 2%;
- IT i telekomunikacja: wskaźnik GUS dla sekcji „informacja i telekomunikacja” to 3%.

Niższy niż dla ogółu zatrudnionych w Polsce był natomiast udział w strukturze zatrudnienia pracujących w branżach: „produkcja”, którą można odnieść do sekcji GUS „przetwórstwo przemysłowe” (18% udział w strukturze zatrudnienia w Polsce na koniec grudnia 2020 r.) oraz transportu i logistyki, którą można odnieść do sekcji GUS „transport i gospodarka magazynowa” (7% udział). Natomiast udziały w strukturze zatrudnienia respondentów z branż: handel, administracja, budownictwo oraz branży medycznej, zaprezentowane w Tabeli Z.3.2 były zbliżone do ogólnopolskich wskaźników w podziale na sekcje i działy PKD wg GUS wg stanu na koniec grudnia 2020 r.⁷⁹

Tabela Z.3.3. *Wielkość organizacji uczestników ankiety CAWI*

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany	Procent wg GUS*
< 9 pracowników	40	11,4	11,4	11,4	41,9
10-49 pracowników	83	23,6	23,6	34,9	10,5
50-249 pracowników	73	20,7	20,7	55,7	15,4
250-1000 pracowników	73	20,7	20,7	76,4	32,2**
> 1000 pracowników	83	23,6	23,6	100,0	
Ogółem	352	100,0	100,0		

* kalkulacja własna na podstawie danych GUS dotyczących liczby pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych w Polsce wg klas wielkości na dzień 31.12.2020 r.

** łącznie dla przedsiębiorstw zatrudniających 250 osób i więcej

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

⁷⁹ Dla działu „handel; naprawa pojazdów samochodowych” wskaźnik ten wynosił 15%, „administracja publiczna i obrona narodowa” (6%), „budownictwo” (6%), „opieka zdrowotna i pomoc społeczna” (5%).

Tabela Z.3.4. Lokalizacja organizacji uczestników ankiety CAWI

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany	Procent wg GUS***
dolnośląskie	19	5,4	6,4	6,4	7,5
małopolskie	21	6,0	7,1	13,5	9,4
mazowieckie	118	33,5	39,9	53,4	17,2
pomorskie i zachodniopomorskie	30	8,5	10,1	63,5	9,3
śląskie	27	7,7	9,1	72,6	11,2
wielkopolskie	22	6,3	7,4	80,1	10,1
Polska Wschodnia*	34	9,7	11,5	91,6	19,8
pozostałe**	25	7,1	8,4	100,0	15,6
Ogółem ważne	296	84,1	100,0		100,0
systemowe braki danych	56	15,9			
Ogółem	352	100,0			

*województwa: lubelskie, podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie

**województwa: kujawsko-pomorskie, lubuskie, łódzkie, opolskie

***struktura pracujących według faktycznego miejsca pracy i rodzaju działalności; bez pracujących w jednostkach budżetowych działających w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego, GUS (2020)

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Tabela Z.3.5. Stanowisko pracy uczestników ankiety CAWI

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
niemenedżerskie	274	77,8	79,9	79,9
menedżerskie	69	19,6	20,1	100,0
Ogółem	343	97,4	100,0	
systemowe braki danych	9	2,6		
Ogółem	352	100,0		

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Tabela Z.3.6. Staż w obecnym miejscu pracy uczestników ankiety CAWI

Staż w organizacji	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
< rok	51	14,5	14,5	14,5
1-2 lata	66	18,8	18,8	33,2
3-5 lat	76	21,6	21,6	54,8
6-10 lat	67	19,0	19,0	73,9
11-15 lat	50	14,2	14,2	88,1
16-25 lat	26	7,4	7,4	95,5
> 25 lat	16	4,5	4,5	100,0

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Tabela Z.3.7. *Forma świadczenia pracy uczestników ankiety CAWI*

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
umowa o pracę	291	82,7	82,7	82,7
własna działalność gospodarcza	20	5,7	5,7	88,4
umowa zlecenie	30	8,5	8,5	96,9
umowa o dzieło	4	1,1	1,1	98,0
inne	7	2,0	2,0	100,0
Ogółem	352	100,0	100,0	

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Tabela Z.3.8. *Płeć uczestników ankiety CAWI*

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany	Procent wg GUS*
kobieta	218	61,9	62,8	62,8	44,7
mężczyzna	129	36,6	37,2	100,0	55,3
Ogółem ważne	347	98,6	100,0		100,0
systemowe braki danych	5	1,4			
Ogółem	352	100,0			

* udział w ogólnej liczbie pracujących na podstawie danych GUS na temat aktywności ekonomicznej ludności w wieku 15 lat i więcej wg stanu na dzień 31.12.2020 r.

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Tabela Z.3.9. *Wiek uczestników ankiety CAWI*

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany	Procent wg GUS*
20-29	86	24,4	24,7	24,7	15,8
30-39	101	28,7	29,0	53,7	27,7
40-49	111	31,5	31,9	85,6	27,8
50-59	40	11,4	11,5	97,1	19,8
60+	10	2,8	2,9	100,0	8,5
Ogółem ważne	348	98,9	100,0		
Systemowe braki danych	4	1,1			
Ogółem	352	100,0			

* udział w ogólnej liczbie pracujących na podstawie danych GUS na temat aktywności ekonomicznej ludności w wieku 15 lat i więcej wg stanu na 31.12.2020 r.

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352.

Charakterystyka uczestników i uczestniczek wywiadów eksperckich i organizacji, które reprezentują

Tabela Z.3.10. Charakterystyka uczestników i uczestniczek wywiadów eksperckich i organizacji, które reprezentują

Lp.	Stanowisko	Sektor	Branża	Wielkość organizacji (l. pracowników)	Płeć	Rok urodzenia	Doświadczenie zawodowe eksperta
1.	lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w międzynarodowej firmie doradczej*	prywatny	usługi doradcze (zarządzanie, sprzedaż)	powyżej 1000	M	b.d.	wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu firm doradczych w obszarze zarządzania oraz sprzedaży w Europie Środkowej i Południowej; w swojej karierze wspierał firmy z listy Fortune500 w Europie Zachodniej, regionie EMEA oraz Bliskiego Wschodu w projektowaniu rozwiązań wpierających kapitał ludzki, budowaniu strategicznych partnerstw w ramach kadry zarządzającej, w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych i transformacji cyfrowej
2.	kluczowy menedżer firmy audytorskiej obsługującej międzynarodowe i lokalne przedsiębiorstwa w Polsce	prywatny	usługi audytorskie i szkoleniowe (finanse)	do 9	M	1972	wieloletnie doświadczenie w audycie finansowym dla firm różnej wielkości i z różnych branż działających w Polsce; działalność dydaktyczna (Uniwersytet Warszawski, Akademia Leona Koźmińskiego) i szkolenia dla biznesu w zakresie finansów
3.	założycielka i kluczowa menedżerka innowacyjnych podmiotów na wczesnym etapie rozwoju w Polsce i USA	prywatny	prowadzenie innowacyjnych firm na początkowym etapie rozwoju i doradztwo dla biznesu, w tym dla firm rodzinnych	do 9	K	b.d.	rozwijanie innowacyjnych <i>startup</i> 'ów w branży biotechnologii i krótkoterminowego wynajmu samochodów na rynku polskim i w USA; długoletnie doświadczenie w doradztwie dla małych i średnich firm krajowych, w tym w zakresie pozyskania finansowania na nowatorskie projekty

Tabela Z.3.10., cd.

Lp.	Stanowisko	Sektor	Branża	Wielkość organizacji (l. pracowników)	Płeć	Rok urodzenia	Doświadczenie zawodowe eksperta
4.	dyrektorka ds. komunikacji i usług marketingowych w międzynarodowej korporacji w branży FMCG	prywatny	FMCG	powyżej 1000	K	1971	bogate doświadczenie menedżerskie w międzynarodowych korporacjach (głównie w branży FMCG), w tym w zarządzaniu innowacyjnymi projektami w międzynarodowym środowisku
5.	<i>senior business manager</i> odpowiedzialny ze rynku Europy Środkowo – Wschodniej i Północnej w międzynarodowej innowacyjnej firmie z branży chemicznej	prywatny	przemysł chemiczny	powyżej 1000	M	1978	duże doświadczenie w prowadzeniu innowacyjnych projektów w międzynarodowym środowisku (dr nauk chemicznych)
6.	prezeska w międzynarodowej firmie spożywczej	prywatny	przemysł pożywczy	250-1000	K	1971	bogate doświadczenie w zarządzaniu dużymi zespołami w międzynarodowych korporacjach z różnych branż. Mentor.
7.	członek zarządu odpowiedzialny za rozwój nowych produktów w innowacyjnej polskiej firmie z branży medycznej	prywatny	produkcja urządzeń medycznych	50-249	M	b.d.	doświadczenie w zarządzaniu pracą innowacyjnych zespołów projektujących nowoczesne urządzenia medyczne sprzedawane na rynku globalnym
8.	menedżer średniego szczebla w państwowej agencji z sektora infrastruktury	publiczny	infrastrukturalna	powyżej 1000	M	1975	długoletnie doświadczeniem w agencji państwowej z branży infrastruktury
9.	anestezjolog pracujący w jednym ze szpitali warszawskich	publiczny	ochrona zdrowia (szpitale)	250-1000 pracowników	M	1979	doświadczenie w pracy w szpitalach w Polsce, Szwecji i Niemczech
10.	koordynatorka adopcji zwierząt w fundacji	pozarządowy	ochrona zwierząt	10-49 pracowników*	K	1981	kierowanie programem adopcji zwierząt; koordynacja prac wolontariuszy z całej Polski

* z wyjątkiem lidera zespołu ds. kapitału ludzkiego w Polsce w międzynarodowej firmie doradczej, który jest obywatelem USA, pozostali eksperci są narodowości polskiej

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 4. Aneksy statystyczne do wyników ankiety CAWI

Tabela Z.4.1. Sektor organizacji, w której pracują respondenci a zmiana zakresu angażowania pracowników w zmiany w organizacji w efekcie pandemii

		Sektor organizacji	
		prywatny (n=147)	publiczny (n=87)
spadek poziomu angażowania	%	13,6%	24,1%
brak zmian	%	62,6%	58,6%
wzrost poziomu angażowania	%	23,8%	17,2%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=234

Tabela Z.4.2. Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji przed pandemią

		Przed pandemią (%)			
		informowanie o podjętych odgórnie decyzjach	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=33)	33,3%	36,4%	24,2%	6,1%
	10-49 pracowników (n=76)	38,2%	21,1%	28,9%	11,8%
	50-249 pracowników (n=69)	50,7%	18,8%	18,8%	11,6%
	250-1000 pracowników (n=67)	47,8%	20,9%	14,9%	16,4%
	> 1000 pracowników (n=76)	53,9%	14,5%	17,1%	14,5%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na panelu Ariadna, n=321

Tabela Z.4.3. Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a dominujący styl angażowania pracowników w zmiany w organizacji w trakcie pandemii

		W trakcie pandemii (%)			
		informowanie o podjętych odgórnie decyzjach	konsultowanie zmian z pracownikami / ich reprezentacją	wypracowywanie wspólnych rozwiązań	zachęcenie do zgłaszania własnych pomysłów
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=35)	40,0%	20,0%	28,6%	11,4%
	10-49 pracowników (n=77)	27,3%	24,7%	31,2%	16,9%
	50-249 pracowników (n=72)	48,6%	18,1%	19,4%	13,9%
	250-1000 pracowników (n=69)	55,1%	15,9%	18,8%	10,1%
	> 1000 pracowników (n=77)	62,3%	11,7%	10,4%	15,6%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=330

Tabela Z.4.4. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a zmiana zakresu angażowania pracowników w zmiany organizacyjne w wyniku pandemii*

		Zakres angażowania pracowników w zmiany organizacyjne		
		spadek poziomu	brak zmian	wzrost poziomu
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=32)	12,5%	62,5%	25,0%
	10-49 pracowników (n=75)	13,3%	60,0%	26,7%
	50-249 pracowników (n=69)	18,8%	59,4%	21,7%
	250-1000 pracowników (n=66)	21,2%	63,6%	15,2%
	> 1000 pracowników (n=75)	16,0%	69,3%	14,7%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=317

Tabela Z.4.5. *Branża organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firmy w czasach pandemii w zakresie oferowanych dóbr / usług*

Branża		brak działań przed i w czasie pandemii			
		zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań	
Branża	administracja (n=19)	15,8%	21,1%	47,4%	15,8%
	budownictwo (n=14)	14,3%	7,1%	78,6%	0,0%
	edukacja, nauka i kultura (n=47)*	4,3%	19,1%	38,3%	38,3%
	finanse i ubezpieczenia (n=22)	4,5%	9,1%	59,1%	27,3%
	handel (n=37)	10,8%	16,2%	51,4%	21,6%
	IT i telekomunikacja (n=24)	0,0%	0,0%	95,8%	4,2%
	medyczna (n=16)**	0,0%	18,8%	62,5%	18,8%
	produkcja (n=36)	8,3%	8,3%	63,9%	19,4%
	transport i logistyka (n=10)	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%
pozostałe (n=53)	13,2%	11,3%	62,3%	13,2%	

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=278

Tabela Z.4.6. Branża organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firmy w czasach pandemii w zakresie metod lub / i technologii produkcji

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
administracja (n=16)	37,5%	12,5%	31,3%	18,8%
budownictwo (n=15)	20,0%	6,7%	73,3%	0,0%
edukacja, nauka i kultura (n=44)*	11,4%	13,6%	38,6%	36,4%
finanse i ubezpieczenia (n=20)	5,0%	5,0%	50,0%	40,0%
handel (n=34)	11,8%	11,8%	64,7%	11,8%
IT i telekomunikacja (n=23)	0,0%	0,0%	82,6%	17,4%
medyczna (n=17)**	0,0%	5,9%	76,5%	17,6%
produkcja (n=36)	8,3%	2,8%	75,0%	13,9%
transport i logistyka (n=11)	9,1%	18,2%	54,5%	18,2%
pozostałe (n=49)	16,3%	16,3%	65,3%	2,0%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=265

Tabela Z.4.7. Branża organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firmy w zakresie stosowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
administracja (n=16)	18,8%	6,3%	18,8%	56,3%
budownictwo (n=17)	17,6%	11,8%	41,2%	29,4%
edukacja, nauka i kultura (n=50)*	4,0%	6,0%	22,0%	68,0%
finanse i ubezpieczenia (n=23)	0,0%	8,7%	26,1%	65,2%
handel (n=41)	12,2%	4,9%	61,0%	22,0%
IT i telekomunikacja (n=25)	0,0%	0,0%	56,0%	44,0%
medyczna (n=19)**	5,3%	10,5%	68,4%	15,8%
produkcja (n=38)	10,5%	5,3%	50,0%	34,2%
transport i logistyka (n=13)	15,4%	15,4%	30,8%	38,5%
pozostałe (n=55)	7,3%	9,1%	56,4%	27,3%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=297

Tabela Z.4.8. Branża organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firmy w czasach pandemii w zakresie marketingu / sprzedaży / dystrybucji

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
administracja (n=14)	35,7%	50,0%	7,1%	7,1%
budownictwo (n=16)	18,8%	12,5%	68,8%	0,0%
edukacja, nauka i kultura* (n=38)	7,9%	10,5%	44,7%	36,8%
finanse i ubezpieczenia (n=19)	0,0%	21,1%	47,4%	31,6%
handel (n=40)	10,0%	10,0%	60,0%	20,0%
IT i telekomunikacja (n=21)	0,0%	4,8%	71,4%	23,8%
medyczna (n=16)**	6,3%	25,0%	56,3%	12,5%
produkcja (n=35)	8,6%	14,3%	57,1%	20,0%
transport i logistyka (n=9)	11,1%	11,1%	77,8%	0,0%
pozostałe (n=49)	10,2%	12,2%	59,2%	18,4%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=257

Tabela Z.4.9 Branża organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firmy w czasach pandemii w zakresie organizacji i / lub warunków pracy

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
administracja (n=18)	16,7%	22,2%	44,4%	16,7%
budownictwo (n=18)	11,1%	11,1%	61,1%	16,7%
edukacja, nauka i kultura (n=44)*	11,4%	13,6%	43,2%	31,8%
finanse i ubezpieczenia (n=20)	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%
handel (n=40)	7,5%	22,5%	47,5%	22,5%
IT i telekomunikacja (n=21)	0,0%	4,80%	52,4%	42,9%
medyczna (n=16)**	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%
produkcja (n=41)	7,3%	7,3%	61,0%	24,4%
transport i logistyka (n=11)	9,1%	18,2%	63,6%	9,1%
pozostałe (n=52)	5,8%	15,4%	51,9%	26,9%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=281

Tabela Z.4.10. Branża organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności firmy w czasach pandemii w zakresie zaangażowania społecznego organizacji

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
administracja (n=16)	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%
budownictwo (n=16)	43,8%	12,5%	37,5%	6,3%
edukacja, nauka i kultura (n=34)*	8,8%	23,5%	41,2%	26,5%
finanse i ubezpieczenia (n=14)	0,0%	21,4%	50,0%	28,6%
handel (n=37)	16,2%	16,2%	45,9%	21,6%
IT i telekomunikacja (n=21)	9,5%	4,8%	42,9%	42,9%
medyczna (n=15)**	13,3%	13,3%	60,0%	13,3%
produkcja (n=39)	17,9%	7,7%	51,3%	23,1%
transport i logistyka (n=10)	20,0%	10,0%	60,0%	10,0%
pozostałe (n=50)	16,0%	20,0%	50,0%	14,0%

* w tym placówki naukowo-badawcze, centra nauki i kultury

** głównie publiczne i prywatne placówki służby zdrowia

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=252

Tabela Z.4.11. Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności w czasach pandemii w zakresie oferowanych dóbr/usług

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań
< 9 pracowników (n=32)	21,9%	9,4%	62,5%	6,3%
10-49 pracowników (n=66)	7,6%	18,2%	62,1%	12,1%
50-249 pracowników (n=59)	8,5%	16,9%	57,6%	16,9%
250-1000 pracowników (n=50)	2,0%	10,0%	56,0%	32,0%
> 1000 pracowników (n=71)	7,0%	8,5%	56,3%	28,2%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=278

Tabela Z.4.12. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności w czasach pandemii w zakresie metod i/lub technologii produkcji*

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań	
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=29)	20,7%	10,3%	62,1%	6,9%
	10-49 pracowników (n=68)	13,2%	14,7%	54,4%	17,6%
	50-249 pracowników (n=59)	10,2%	6,8%	69,5%	13,6%
	250-1000 pracowników (n=47)	12,8%	6,4%	63,8%	17,0%
	> 1000 pracowników (n=62)	6,5%	9,7%	58,1%	25,80

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=265

Tabela Z.4.13. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności w czasach pandemii w zakresie stosowanych technologii informatyczno - komunikacyjnych*

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań	
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=38)	13,2%	21,1%	52,6%	13,2%
	10-49 pracowników (n=68)	10,3%	4,4%	54,4%	30,9%
	50-249 pracowników (n=59)	6,8%	6,8%	52,5%	33,9%
	250-1000 pracowników (n=57)	3,5%	5,3%	36,8%	54,4%
	> 1000 pracowników (n=75)	8,0%	4,0%	32,0%	56,0%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=297

Tabela Z.4.14. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności w czasach pandemii w zakresie marketingu/sprzedaży/dystrybucji*

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań	
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=33)	21,2%	21,2%	45,5%	12,1%
	10-49 pracowników (n=64)	7,8%	20,3%	56,3%	15,6%
	50-249 pracowników (n=51)	7,8%	11,8%	64,7%	15,7%
	250-1000 pracowników (n=44)	13,6%	4,5%	52,3%	29,5%
	> 1000 pracowników (n=65)	4,6%	15,4%	53,8%	26,2%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu badawczym Ariadna, n=257

Tabela Z.4.15. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności w czasach pandemii w zakresie organizacji i/lub warunków pracy*

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań	
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=33)	9,1%	24,2%	57,6%	9,1%
	10-49 pracowników (n=66)	7,6%	15,2%	62,1%	15,2%
	50-249 pracowników (n=61)	6,6%	14,8%	49,2%	29,5%
	250-1000 pracowników (n=54)	9,3%	7,4%	53,7%	29,6%
	> 1000 pracowników (n=67)	4,5%	14,9%	41,8%	38,8%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=281

Tabela Z.4.16. *Wielkość organizacji, w której pracują respondenci a poziom innowacyjności w czasach pandemii w zakresie zaangażowania społecznego organizacji*

	brak działań przed i w czasie pandemii	zaniechanie lub ograniczenie działań	zbliżony poziom zaangażowania	rozpoczęcie lub nasilenie działań	
Wielkość organizacji	< 9 pracowników (n=33)	21,2%	15,2%	51,5%	12,1%
	10-49 pracowników (n=54)	24,1%	11,1%	51,9%	13,0%
	50-249 pracowników (n=53)	18,9%	11,3%	50,9%	18,9%
	250-1000 pracowników (n=45)	8,9%	22,2%	44,4%	24,4%
	> 1000 pracowników (n=67)	10,4%	19,4%	40,3%	29,9%

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=252

Tabela Z.4.17. *Ogólny wskaźnik oceny odporności organizacyjnej na wyzwania pandemii a wielkość organizacji*

	%	M	SD
< 9 pracowników (n=40)	11,4%	3,34	1,13
250-1000 pracowników (n=73)	20,7%	3,50	0,83
10-49 pracowników (n=83)	23,6%	3,55	1,02
50-249 pracowników (n=73)	20,7%	3,59	0,87
> 1000 pracowników (n=83)	23,6%	3,79	0,81

Źródło: badanie własne, sondaż CAWI na Ogólnopolskim Panelu Badawczym Ariadna, n=352