

**Anna Michna, Anna Męczeńska, Roman Kmiecik**

Politechnika Śląska

---

## WYBRANE CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POZIOM INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Ze względu na złożoność procesów innowacyjnych nadal aktualne i ważne jest pytanie o czynniki, które istotnie wpływają na innowacyjność organizacji. Choć literatura wyróżnia szereg determinant innowacyjności, w artykule skoncentrowano się na: orientacji rynkowej, zarządzaniu wiedzą, zaufaniu w organizacji oraz upelnomocnieniu pracowników. W artykule zawarto przesłanki, które wskazują na konieczność bardziej świadomego kształtowania tych czynników w organizacji w celu osiągnięcia wyższego poziomu innowacyjności.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, orientacja rynkowa, zarządzanie wiedzą, zaufanie, upelnomocnienie pracowników.

### 1. Wstęp

Globalizacja, rozwój nauki, pojawianie się nowych technologii sprawiają, że wyczerpują się możliwości konkurowania w oparciu o koszty i organizacje coraz częściej konkurują w oparciu w innowacje. Zatem interesujące i ważne jest poznanie czynników wpływających na poziom innowacyjności organizacji, tym bardziej że uwarunkowania procesów innowacyjnych są bardzo złożone i niejednoznaczne. Wiele czynników może wpływać na innowacyjność organizacji, czynniki te mogą oddziaływać w różnym kierunku i z różną siłą; co więcej, ten sam czynnik w zależności od określonych warunków może działać stymulująco lub hamująco na innowacyjność [Janasz, Koziół 2007, s. 66]. Innowacyjność związana jest ze strukturą firmy, nie ma jednak jednoznacznych odpowiedzi, jaka struktura organizacyjna jest optymalna. W zależności od rodzaju innowacji i etapu jej wdrażania pożądane są inne struktury i style kierowania (mniej lub bardziej sformalizowane i scentralizowane; mniej lub bardziej partycypacyjne) [Szwiec 2009, s. 11].

## 2. Innowacyjność

Innowacyjność jest pojęciem złożonym – takie pojęcia mają w literaturze przedmiotu wiele definicji [Damanpour 1991, s. 556; Lumpkin, Dess 1996, s. 143; Pomykałski 2001, s.13-15; Jin i in. 2004, s. 257; Hult i in. 2004, s. 430; Baruk 2006, s. 102-103; Baregheh i in. 2009, s. 1334]. Definicje te uwypuklają różne istotne, według autorów, aspekty. Wydaje się, że najpełniejsza jest następująca definicja: innowacyjność obejmuje zarówno zamiar (intencję) bycia innowacyjnym, zdolność do wdrażania nowych produktów, usług lub pomysłów, jak i wdrażanie procesów i systemów, które mogą prowadzić do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji [Dobni 2008, s. 543]. Ze względu na zakres zmian wyróżniamy innowacyjność eksploatacyjną (przyrostowa) i eksploracyjną (radykałna) [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 35-36; Jansen i in. 2006]. Natomiast za względu na przedmiot innowacji wyróżniamy: rozwijanie nowych produktów lub usług, nowe metody produkcji i organizowania, a także wejście na nowe rynki [Ellonen i in. 2008]. Wiele badań poświęcono określeniu relacji pomiędzy innowacyjnością a efektywnością funkcjonowania organizacji, mierzoną zarówno ilościowo (np.: wzrost przychodów, wzrost rentowności), jak i jakościowo (np.: poziom zadowolenia klientów). Na ogół wykazywano dodatni wpływ innowacyjności na efektywność funkcjonowania organizacji [Ar, Baki 2011; Varia, Littunen 2010; Antoncic i in. 2007; Low i in. 2007; Oke i in. 2007; Keskin 2006; Jansen i in. 2006; Mizgajska 2006; Żołnierski 2005; Mavondo i in. 2005; Jin i in. 2004; Wasilczuk 2004].

## 3. Wybrane czynniki sprzyjające innowacyjności organizacji

W literaturze wyróżnia się wiele czynników sprzyjających innowacyjności organizacji. W dalszej części artykułu skoncentrowano się na następujących wybranych czynnikach, które, jak się wydaje, powinny być bardziej świadomie kształtowane: orientacja rynkowa, zarządzanie wiedzą, zaufanie w organizacji oraz uppełnomocnienie pracowników.

### 3.1. Orientacja rynkowa

Orientacja rynkowa może być proaktywna lub reaktywna. Proaktywna orientacja rynkowa związana jest, między innymi, z podejmowaniem działań wyprzedzających (rozwijanie produktów odpowiadających nieuświadomionym jeszcze, teraźniejszym lub przyszłym, potrzebom klientów i badanie obecnych produktów pod kątem możliwości zwiększenia satysfakcji klientów) i większą akceptacją ryzyka [Narver i in. 2004]. Taka orientacja charakteryzuje liderów zmian w danych sektorach. Natomiast reaktywna orientacja rynkowa jedynie ogranicza się do reakcji na sygnały z otoczenia i przejawia się między innymi w: reagowaniu na wyrażane niezadowolenie klientów, odpowiadaniu na zachowania klientów i działania konkurencji [Bodlaj 2011]. Przedsiębiorstwa działające w otoczeniu charakteryzującym się dużą zmien-

nością są częściej zbudowane i zarządzane według modelu adaptacyjno-organicznego oraz bardziej skłonne do wprowadzania innowacji [Jaworski, Kohli 1993, s. 57]. Wpływ radykalnych innowacji na wyniki finansowe jest silniejszy, jeśli otoczenie jest dynamiczne (np.: duża zmienność technologiczna), natomiast silna konkurencja zwiększa wpływ innowacji przyrostowych na wyniki finansowe [Jansen i in. 2006]. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na bardziej stabilnym rynku stosują mechanistyczny model zarządzania, a ich produkty i usługi wymagają jedynie niewielkich zmian. Przedsiębiorcy powinni łączyć proaktywną (radykalne innowacje) i reaktywną orientację (przyrostowe innowacje).

### 3.2. Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą określa się jako proces, który wspiera organizację w wyszukiwaniu, selekcjonowaniu, porządkowaniu i rozpowszechnianiu istotnych informacji, niezbędnych w wypadku takich działań, jak: rozwiązywanie problemów, uczenie się, planowanie strategiczne i podejmowanie decyzji [Gupta i in. 2000, s. 17]. Aspekty procesowe i strukturalne zawiera definicja, według której zarządzanie wiedzą to wyłaniający się układ organizacyjnego projektu i operacyjnych zasad, procesów, organizacyjnych struktur, zastosowań i technologii, pomagających pracownikom podwyższyć ich kreatywność i zdolność do dostarczenia wartości dodanej [Gurteen 1998, s. 6]. Zależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą, kreatywnością a w konsekwencji innowacyjnością wynika z następujących przesłanek [Baruk 2006, s. 82 i n.]: zgromadzona wiedza stanowi punkt wyjściowy w procesie innowacyjnym, a większość innowacji stanowi połączenie istniejącej wiedzy z nową organizacją pracy i produkcji, zatem tworzenie innowacji wymaga taniego, szybkiego i łatwego dostępu do dużej ilości wiedzy. Badania empiryczne potwierdzają pozytywną korelację zarządzania wiedzą z innowacyjnością [Darroch, McNaughton 2003; Gloet, Terziovski 2004].

### 3.3. Zaufanie w organizacji

Kapitał społeczny jest istotnie pozytywnie powiązany z innowacyjnością [Subramaniam, Youndt 2005]. Badania empiryczne wykazały dużą pozytywną korelację powiązań między pracownikami (*connectedness*) i innowacjami (zarówno przyrostowymi, jak i radykalnymi) [Jansen i in. 2006]. Przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne, gdy interakcje społeczne w przedsiębiorstwie osiągają wyższy poziom w takich obszarach, jak: zaufanie, komunikacja i koordynacja [Huang, Li 2009]. Stwierdzono, że na proces innowacyjny, w szczególności na generowanie i wdrażanie pomysłów, ma wpływ poczucie i wiara pracowników, że: ich pomysły traktowane są poważnie, dobro pracowników jest przedmiotem zainteresowania przełożonych, a wprowadzone zmiany przyniosą korzyści również pracownikom [Clegg i in. 2002].

Przeanalizowano związek pomiędzy zaufaniem w organizacji a różnymi rodzajami innowacyjności [Ellonen i in. 2008]. W badaniach wyróżniono zaufanie: hory-

zontalne, wertykalne i instytucjonalne. Zaufanie horyzontalne odnosi się do zaufania pomiędzy pracownikami, a zaufanie wertykalne – do zaufania pomiędzy pracownikami a liderami. W ramach tych dwóch rodzajów zaufania wskazano wymiary: kompetencje (*competence*), życzliwość (*benevolence*) i rzetelność (*reliability*). Natomiast zaufanie instytucjonalne określono jako zaufanie członków organizacji do wizji i strategii, technicznych i rynkowych kompetencji, struktur, procesów oraz polityki personalnej organizacji. Badania wykazały, że instytucjonalne zaufanie jest dodatnio powiązane z innowacyjnością (produktową, procesową, strategiczną, behawioralną). Zaufanie wertykalne jest powiązane ujemnie z innowacyjnością produktową i procesową, ale dodatnio z innowacyjnością behawioralną. Wyniki przytoczonych badań wskazują, że menedżerowie powinni szczególną uwagę poświęcić instytucjonalnemu zaufaniu (zrozumienie przez pracowników strategii, procedur, zasad i norm postępowania w organizacji).

### 3.4. Upelnomocnienie pracowników

Upelnomocnienie to udział pracowników w procesach decyzyjnych dotyczących wykonywanej przez nich pracy przy jednoczesnym ponoszeniu odpowiedzialności za podjęte decyzje. Ten udział może być rozpatrywany z perspektywy pracownika lub organizacji; perspektywy te przenikają się wzajemnie. Pożądany poziom upelnomocnienia pracowników zależy od branży, w której działa organizacja oraz od osobowości danego pracownika. Upelnomocnienie pracowników oparte jest na ich odpowiedzialności, samodzielności i kreatywności. Upelnomocnieniu nie sprzyjają: biurokracja, rozbudowana hierarchia, autorytarni przywódcy, słaby dostęp do informacji i krótki okres zatrudnienia [Kuokkanen i in. 2007]. W literaturze można spotkać wiele definicji upelnomocnienia, które podkreślają różne aspekty. Z perspektywy organizacyjnej akcentuje się: zapewnienie sprzyjającego środowiska pracy [Gupta 2007; Conger, Kanungo 1988], dzielenie się władzą [Gupta 2007], a z perspektywy indywidualnej – poczucie posiadania kontroli i kompetencji [Menon 1999; Page, Czuba 1999]. Zarówno z perspektywy pracownika, jak i organizacji upelnomocnienie jest pojęciem wielowymiarowym. Z perspektywy organizacji wyróżniono następujące wymiary upelnomocnienia [Petter i in. 2002]: władza, podejmowanie decyzji, zapewnienie informacji, autonomia w wykonywaniu pracy, inicjatywa i kreatywność, wiedza i umiejętności, odpowiedzialność. Upelnomocnienie pracowników rozwija ich kreatywność [Zhang, Bartol 2010] i przyczynia się do wzrostu stopnia innowacyjności organizacji [Çakar, Ertürk 2010].

## 4. Wnioski i kierunki dalszych badań

Innowacjom nie sprzyja stabilność strategii organizacji i kontrola [Michna 2007, s. 128]. Innowacyjność zależy od stopnia rozwinięcia orientacji rynkowej (zarówno proaktywnej, jak i reaktywnej), gotowości do podejmowania ryzyka [Ekvall 1996], partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją, kreatywności [Gurteen 1998]

oraz zaufania warunkującego pracę grupową, dobrą komunikację i wymianę informacji. Organizacje silnie zorientowane rynkowo sprawniej pozyskują wiedzę z otoczenia, w szczególności przykładają wagę do opinii klientów i korzystają z tych informacji, poprawiając procesy i produkty [Keskin 2006]. Przedsiębiorstwa powinny intensywniej rozwijać działalność innowacyjną, gdy wzrasta siła konkurentów, ponieważ w przypadku przedsiębiorstw stykających się z większym natężeniem sił konkurencyjnych dodatni wpływ innowacji produktowych na efektywność funkcjonowania jest silniejszy [Hernandez-Espallardo, Delgado-Ballester 2009]. W ramach przygotowania do badań empirycznych, mających na celu identyfikację najistotniejszych czynników innowacyjności, planuje się opracowanie narzędzia do pomiaru poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa w kontekście efektywności jego funkcjonowania. Proponuje się wykorzystanie, między innymi, takich wymiarów, jak [Dobni 2008]: orientacja rynkowa, organizacyjne uczenie się, skłonność do innowacji, orientacja na wartości, kontekst wdrażania, kreatywność i upelnomocnienie. Opracowane narzędzie może być również wykorzystywane przez ekspertów i menedżerów/właścicieli do określenia działań, które zwiększą innowacyjność przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Antoncic B., Prodan I., Hisrich R.D., Scarlat C., *Technological innovativeness and firm performance in Slovenia and Romania*, „Post-Communist Economies” 2007, Vol. 19 (3), 281-298.
- Ar I.M., Baki B., *Antecedents and performance impacts of product versus process innovation. Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks*, „European Journal of Innovation Management” 2011, Vol. 14 (2), 172-206.
- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, „Management Decision” 2009, Vol. 47 (8), 1323-1339.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Bodlaj M., *Market orientation and degree of novelty*, „Managing Global Transitions” 2011, Vol. 9 (1), 63-79.
- Çakar N.D., Ertürk A., *Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational and empowerment*, „Journal of Small Business Management” 2010, Vol. 48 (3), 325-559.
- Clegg C., Unsworth K., Epitropaki O., Parker G., *Implicating trust in the innovation process*, „Journal of Occupational and Organisational Psychology” 2002, Vol. 75 (4), 409-422.
- Conger J.A., Kanungo R.N., *The empowerment process: Integrating theory and practice*, „Academy of Management Review” 1988, Vol. 13 (3), 471-482.
- Damanpour F., *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, Vol. 34 (3), 550-590.
- Darroch J., McNaughton R., *Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37 (3/4), 572-593.
- Dobni C.B., *Measuring innovation culture in organizations. The development of a Generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11 (4), 539-559.

- Ekvall G., *Organizational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, Vol. 5 (1), 105-123.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The role of trust in organisational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11 (2), 160-181.
- Gloet M., Terziowski M., *Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2004, Vol. 15 (5), 402-409.
- Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E., *Knowledge management: Practices and challenges*, „Industrial Management & Data Systems” 2000, Vol. 100 (1), 17-21.
- Gupta K.S., *Empowerment: A comparative study*, ICFAI „Journal of Organizational Behavior” 2007, Vol. 6 (4), 37-52.
- Gurteen D., *Knowledge, creativity and innovation*, „Journal of Knowledge Management” 1998, Vol. 2 (1), 5-13.
- Hernandez-Espallardo M., Delgado-Ballester E., *Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces. Empirical evidence from Spain*, „European Journal of Innovation Management” 2009, Vol. 12 (4), 470-491.
- Huang J.W., Li Y. H., *The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance*, „International Journal of Manpower” 2009, Vol. 30 (3), 285-301.
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A., *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33 (5), 429-438.
- Janasz W., Koziol K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007.
- Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W., *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators*, „Management Science” 2006, Vol. 52 (11), 1661-1674.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market orientation: antecedents and consequences*, „Journal of Marketing” 1993, Vol. 57 (3), 53-70.
- Jin Z., Hewitt-Dundas N., Thompson N.J., *Innovativeness and performance: Evidence from manufacturing sectors*, „Journal of Strategic Marketing” 2004, Vol. 12 (4), 255-266.
- Keskin H., *Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. An extended model*, „European Journal of Innovation Management” 2006, Vol. 9 (4), 396-417.
- Kuokkanen L., Suominen T., Rankinen S., Kukkurainen M.L., Savikko N., Doran D., *Organizational change and work-related empowerment*, „Journal of Nursing Management” 2007, Vol. 15 (5), 500-507.
- Low D.R., Chapman R.L., Sloan T.R., *Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs*, „Management Research News” 2007, Vol. 30 (12), 878-891.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 21 (1), 135-172.
- Mavondo F.T., Chimhanzi J., Steward J., *Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39 (11/12), 1235-1263.
- Menon S.T., *Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation*, „Canadian Journal of Behavioural Science” 1999, Vol. 31 (3), 161-164.
- Michna A., *Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- Mizgajski H., *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce w latach 2001-2004*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 5-6, 53-73.
- Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L., *Responsive and proactive market orientation and new-product success*, „Journal of Product Innovation Management” 2004, Vol. 21 (5), 334-347.



- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Oke A., Burke G., Myers A., *Innovation types and performance in growing UK SMEs*, „International Journal of Operations & Production Management” 2007, Vol. 27 (7), 735-753.
- Page N., Czuba C.E., *Empowerment: What is it?*, „Journal of Extension” 1999, Vol. 37 (5), <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php> (12.08.2010).
- Petter J., Byrnes P., Choi D., Fergan F., Miller R., *Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street – level bureaucrats*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2002, Vol. 12 (4), 377-401.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- Subramaniam M., Youndt M.A., *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, „Academy of Management Journal” 2005, Vol. 48 (3), 450-463.
- Szwiec P., *Determinanty procesu innowacyjnego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, 9-12.
- Varis M., Littunen H., *Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs*, „European Journal of Innovation Management” 2010, Vol. 13 (2), 128-154.
- Wasilczuk J., *Czynniki wzrostu małych firm w świetle badań empirycznych*, [w:] F. Bławat (red.), *Prze-trwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publ. Group, Gdańsk 2004, 127-137.
- Zhang X., Bartol K.M., *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*, „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53 (1), 107-128.
- Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

## SELECTED FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS

**Summary:** Taking into account the complexity of innovative processes, factors influencing organizational innovativeness are still investigated with a great attention. In this paper we are focused on the following determinants of innovativeness: market orientation, knowledge management, organizational trust and employee empowerment. The paper shows theoretical arguments and empirical findings which indicate that it is necessary to shape the mentioned above factors more consciously to achieve the higher level of organizational innovativeness.

**Keywords:** innovativeness, market orientation, knowledge management, trust, empowerment.