

Teresa MYJAK

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska
ORCID: 0000-0001-9282-3933

PROCES INNOWACYJNY W OBSZARZE PERSONALNYM PRZEDSIĘBIORSTWA. UWARUNKOWANIA I STRUKTURA

Streszczenie

Niniejszy artykuł poświęcony został zaprezentowaniu pojęcia „proces innowacyjny”, zidentyfikowaniu jego uwarunkowań, jak również rozwiązań, jakie mogą być stosowane w przedsiębiorstwach, co stało się celem pracy. Cel ten osiągnięto poprzez przedstawienie teoretycznych aspektów omawianej problematyki, gdzie jako metodę badawczą zastosowano analizę literaturową. Część teoretyczną opracowano na podstawie wybranej literatury przedmiotu. W części empirycznej ukazano wyniki badań pierwotnych, zrealizowanych w przedsiębiorstwach sektora MSP regionu małopolskiego, przy wykorzystaniu autorskiego narzędzia badawczego. W prezentacji uzyskanych rezultatów badawczych zastosowano podejście ilościowe.

Słowa kluczowe: procesy innowacyjny, uwarunkowania procesów, struktura procesów.

INNOVATION PROCESS IN THE PERSONNEL AREA OF THE ENTERPRISE. DETERMINANTS AND STRUCTURE

Summary

This article is devoted to the presentation of the concept of “innovative process”, identifying its conditions and solutions that can be used in enterprises, which has become the goal of the work. This goal was achieved by presenting theoretical aspects of the discussed issues, where literature analysis was used as a research method. The theoretical part was developed on the basis of selected literature on the subject. The empirical part presents the results of primary research carried out in enterprises from the SME sector of the Małopolska region, using an original research tool. In the presentation of the obtained research results, a quantitative approach was used.

Key words: innovative processes, process conditions, process structure.

Wprowadzenie

Zagadnienia innowacyjności są obecnie obszernie opisywane pod kątem zarówno tego, że innowacyjność jest współcześnie głównym narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak i tego, że innowacyjność organizacji uzależniona jest od zasobów wiedzy posiadanych przez pracowników. Wiele opracowań wskazuje, że innowacyjność współzależy od twórczości, która umożliwia tworzenie nowych idei i pomysłów, a także że poziom innowacyjności oceniany jest m.in. ilością pomysłów – sugestii pracowników, dotyczących wszelkiego rodzaju zmian, także w realizowanych procesach, w tym – procesach w obszarze personalnym.

Cel poznawczy artykułu zmierza do wyjaśnienia pojęcia „proces innowacyjny”, zidentyfikowania uwarunkowań i rozwiązań, jakie mogą być stosowane w przedsiębiorstwach. Proces innowacyjny oraz rozwiązania innowacyjne ściśle związane są ze zmianami dokonującymi się w różnych obszarach funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, także w obszarze personalnym. Wobec powyższego, celem badawczym artykułu stało się uzyskanie odpowiedzi na trzy pytania. Uwzględniając fakt, że innowacyjne rozwiązania wiążą się z wprowadzeniem zmian, respondentów poproszono wprost, aby odpowiedzieli: czy pracownicy mają możliwość inicjowania zmian? Zapytano też: czy w przedsiębiorstwie zastosowano inne, być może niestosowane dotąd, innowacyjne sposoby realizacji funkcji personalnej? Ponadto – mając na uwadze zmiany, jakie dokonały się w ostatnim czasie – Autorka chciała poznać: w jakiej formie pracownicy świadczą pracę w przedsiębiorstwie?

1. Istota procesów innowacyjnych

Poziom innowacyjności konkretnego przedsiębiorstwa opiera się na kreatywności jego pracowników, w wyniku której powstaje wiele różnorodnych, ulepszających zmian. Innowacyjność powoduje, że w organizacjach realizowane są określone procesy innowacyjne, a ocena innowacyjności jako efektu procesów innowacyjnych pozwala na ustalenie warunków stymulujących i destymulujących procesy innowacyjne (Francik, 2003). P. Grajewski (2016) stoi na stanowisku, że istota działania i cel wyróżnionych procesów w organizacji polegają na dążeniu do osiągnięcia konkretnych efektów, które są weryfikowane w trakcie wewnętrznych i zewnętrznych kontraktów w relacji dostawca-odbiorca. Tym samym właśnie klient zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny decyduje o tym, co stanowi wartość konkretnego produktu i/lub usługi. Przywołany autor zauważa też, że każdy proces, niezależnie od tego, czy ma charakter podstawowy, czy pomocniczy, musi stanowić wartość dla klienta.

Procesy innowacyjne dotyczą projektów i rozwiązań pojawiających się problemów w trakcie ich realizacji. Są one tworzone i/lub wdrażane w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Z jednej strony wynika to ze zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym (np. z potrzeby zdobycia bądź utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku), a z drugiej – na skutek dokonujących się zmian wewnątrzorganizacyjnych (Myjak, 2022). Przez pojęcie „proces innowacyjny”, czyli proces dokonywania zmian innowacyjnych, można rozumieć tworzenie idei innowacyjnej, niezależnie od tego, czego dotyczy albo na jakim obszarze działalności innowacyjnej powstaje. Proces ten dotyczy się również tworzenia, projektowania i pierwszej realizacji. W efekcie podejmowania takiej aktywności oznacza zmiany materialne i niematerialne poszczególnych elementów w przedsiębiorstwie, które prowadzą do wdrożenia nowego produktu lub rozwiązania (Janasz, 2011) w rozmaitych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także w obszarze personalnym. W szerokim ujęciu proces innowacyjny określa się jako:

obejmujący całą działalność badawczo-rozwojową (wynalazczą) związaną z tworzeniem i rozwijaniem idei innowacyjnej (nowego produktu lub nowej metody), który kończy się wraz z pierwszym wdrożeniem innowacji. Proces ten rozpoczyna się tworzeniem wiedzy o różnym stopniu konkretyzacji, a kończy na wiedzy, która pozwala na bezpośrednie jej wykorzystanie w procesach wytwarzania (Ibidem, s. 270).

Ważna jest tu rola zespołów innowacyjnych, które wykonują zadania wymagające wykorzystywania znacznych zasobów istniejącej wiedzy, która ostatecznie jest generowana (tworzona) jako nowa wiedza (Bouschery, Blazevic, Piller, 2023).

Procesy innowacyjne inicjowane są innowacyjnością indywidualną pracowników, przejawiającą się w ich zachowaniach innowacyjnych, które warunkowane są wieloma czynnikami o charakterze tak podmiotowym, jak i organizacyjnym (Wiśniewska, 2014). Proces innowacyjny związany jest z postawami innowacyjnymi (Francik, 2003). Jak piszą D. Firszt i Ł. Jabłoński (2022), „proces innowacyjny jest w pewnym sensie procesem uczenia się: zdobywania wiedzy, kojarzenia informacji, ich integracji, odkrywania nowych prawidłowości i ich przekuwania w praktyczne rozwiązania” (Firszt, Jabłoński, 2022, s. 81). Cytowani autorzy zauważają, że w trakcie takiej działalności można napotkać różne problemy, do rozwiązania których (powstających w kolejnych fazach procesu innowacyjnego) niezbędna jest inwencja.

Proces innowacyjny jest wielofazowy, przy tym skomplikowany i wymagający od kadry zarządzającej i pracowników posiadania stosownych kompetencji oraz kwalifikacji (Wiśniewska, 2014), gdyż sama innowacja nie jest prosta (Eveleens, 2010). W najprostszym ujęciu proces innowacyjny obejmuje takie fazy, jak (Białoń, Werner, 2014):

- analiza, wyszukiwanie możliwości powstania nowych usług, pomysłów, wyrobów, informacji;
- projektowanie nowych rozwiązań;
- wdrażanie, czyli wprowadzenie usług, produktów na rynek;
- dyfuzja innowacji, którą to fazą zajmują się przedsiębiorcy, ponosząc znaczne ryzyko wdrożenia.

Od strony podażowej proces innowacyjny stanowi więc pewien ciąg sekwencyjnych zdarzeń, który rozpoczyna się od powstania pomysłu (inwencji), ucieleśnienia pomysłu (innowacji), upowszechnienia (imitacji bądź dyfuzji). Natomiast od strony popytowej proces innowacyjny jest ciągiem zdarzeń podejmowanych przez przedsiębiorcę w ramach procesów rynkowych, dzięki którym wdrażanie innowacji pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną (Makięła, 2018). Dokładne wyjaśnienie i zrozumienie procesu innowacyjnego jest kluczem do identyfikacji czynników stymulujących bądź ograniczających tworzenie nowatorskich rozwiązań. Istotne jest również określenie roli, jaką zasoby ludzkie odgrywają w procesie (Firszt, Jabłoński, 2022). Przedsiębiorstwa mające rozbudowaną infrastrukturę, zaplecze i zasoby – w tym zasoby ludzkie – zwykle wspierają generowanie i wdrażanie innowacji, chociaż wdrażanie innowacji nie jest łatwym procesem (Gupta, 2018), biorąc pod uwagę zmiany, jakie obecnie występują. W odczuciu A. Francik (2003), procesom innowacyjnym w Polsce brakuje dynamiki, a najczęściej wymienianymi barierami są te o podłożu finansowym, niedoinwestowanie sfery badawczo-rozwojowej oraz brak skutecznych mechanizmów transferu efektów badań do gospodarki. Hamulców procesów innowacyjnych, w przekonaniu cytowanej autorki, należy szukać nie tylko na zewnątrz, ale też wewnątrz systemu organizacji, w których nie widzi się w innowacjach sposobu na osiągnięcie sukcesu, nie docenia się potencjału intelektualnego pracowników oraz ich kreatywności.

Mając na uwadze fakt, że proces jest pewną sekwencją działań, warto dodać, że samo podejście procesowe jest wynikiem zmian charakteru otoczenia przedsiębiorstwa, przejawiających się m.in. (Kraśniak, Roszyk-Kowalska, 2019): wzrostem znaczenia

klienta, który poprzez swoje decyzje zakupowe determinuje rynek, ma sprecyzowane wymagania i potrzeby; rosnącą konkurencją między organizacjami gospodarczymi, jako rezultat globalizacji działalności gospodarczej oraz stanem ciągłej zmiany, których tempo znacznie przyspiesza. Wprowadzenie zmian wymaga więc bardziej procesowego podejścia (Filipowicz, 2019). Co więcej, pamiętać należy, że podejście procesowe jest ujęciem systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, które wyróżnia m.in. to, że (Stabryła, 2018):

- system, jako organizacja dynamiczna, jest układem procesów zarządzania i procesów operacyjnych (wykonawczych), którym odpowiadają wielofunkcyjne łańcuchy wartości;
- charakterystyczna dla systemu jest rozwinięta komunikacja pozioma, ukierunkowana na kompleksową obsługę klienta;
- funkcje zarządzania i funkcje operacyjne są w znacznym stopniu zintegrowane;
- struktura organizacyjna ulega transformacji w układy wejściowo-wyjściowe, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego;
- układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i operacyjnych (wykonawczych).

2. Innowacyjne rozwiązania i ich znaczenie dla organizacji

Kreatywność pracowników i związana z nią innowacyjność stanowią podstawę do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Elementy te są ze sobą powiązane i pozwalają organizacji szybko reagować na pojawiające się zmiany.

Kreowanie innowacyjnych rozwiązań wymaga przede wszystkim odwołania się do zasobów wiedzy będącej w posiadaniu konkretnego przedsiębiorstwa bądź też pozyskiwanych przez kontakty z otoczeniem. Wiele innowacyjnych rozwiązań powstaje w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie niemożliwa jest pełna specjalizacja oraz oddzielenie funkcji technicznych i zarządczych (Firszt, Jabłoński, 2022). Pożądana jest jednak oryginalność przy opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań konkretnego problemu (Lipka, Król, Winnicka-Wejs, 2011). Generowanie kreatywnych pomysłów, a następnie przekształcanie ich w innowacje jest kluczem do uzyskania konkurencyjnej przewagi (Acar, Tarakci, Van Knippenberg, 2019), podobnie jak dostęp do zasobów finansowych, który może zachęcić przedsiębiorstwa do poszukiwania przełomowych innowacji (Wies, Moorman, Chandy, 2023). W dobie globalizacji i ciągle rosnącego poziomu konkurencji, przedsiębiorstwa muszą nieustannie poszukiwać nowych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań umożliwia zrealizowanie tego celu w każdej domenie działalności przedsiębiorstwa (Choma, 2016). Zdolność przedsiębiorstwa do kreowania rozwiązań innowacyjnych wymaga pomimo wszystko integracji różnych źródeł pobudzających innowacyjność zarówno wewnętrznych, jak też zewnętrznych, co oznacza, że zasoby konkretnego przedsiębiorstwa mogą być kreowane samodzielnie bądź też transferowane z otoczenia (Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008). Kierownictwo powinno zachęcać pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań zarówno wewnątrz, jak też w otoczeniu zewnętrznym organizacji (Karasek, 2017), uwzględniając okoliczności prowadzenia działalności gospodarczej w nowych warunkach (Pocztowski, Miś, 2022).

Innowacyjne rozwiązania wprowadzone do organizacji mogą być konsekwencją korzystania przez firmę z usług o charakterze marketingowym, technicznym, technologicznym czy organizacyjnym. Mogą być też efektem współpracy z innymi firmami, prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej albo rezultatem zakupu oprogramowania, wiedzy itp.

W tabeli 1 ukazano niektóre czynniki, które sprzyjają rozwojowi innowacyjności w organizacji. Czynniki te obejmują poziom indywidualny (np. kreatywność poszczególnych pracowników), grupowy (np. wdrażanie metod pracy zespołowej) oraz organizacyjny (np. uwarunkowania formalno-prawne).

Tabela 1

Wybrane czynniki sprzyjające rozwojowi innowacyjności w organizacji

Lp.	Czynnik innowacyjności	Charakterystyka czynnika
1.	Aktywność kierownictwa organizacji	Kierownictwo powinno prowadzić politykę proinnowacyjną ¹ , opracowywać strategię innowacyjne i dbać o wizerunek przedsiębiorstwa
2.	Upowszechnianie kreatywności pracowników	Kierownictwo powinno zapewnić warunki sprzyjające kreatywności pracowników
3.	Wdrażanie metod pracy zespołowej	Sprzyja efektywności pracy i innowacyjności rozwiązań
4.	Upowszechnianie metod badania, mierzenia i wartościowania pracy	Stosowanie prostych metod i technik organizatorskich skutkuje wprowadzeniem nowych rozwiązań w zakresie usprawnienia i racjonalizacji pracy
5.	Wyzwania rynku i konkurencji	Innowacja jest często rezultatem pojawiających się wyzwań rynku, spodziewanego popytu oraz konkurencji
6.	Wdrażanie rozwiązań transferu wiedzy i technologii	Sprzyja gromadzeniu i dostępowi do informacji, analizie występujących trendów, wykorzystaniu doświadczeń, współpracy zewnętrznej i wewnętrznej
7.	Wdrażanie systemów projakościowych	Poprawa jakości np. produktów wymaga analizy wyników końcowych oraz procesów projektowania i przygotowania produkcji, a także samej produkcji
8.	Wykorzystanie metod rozwiązywania konfliktów	Konflikty można wykorzystać korzystnie dla organizacji
9.	Zachęty finansowo-ekonomiczne	Rozwojowi innowacji sprzyjają granty rządowe, subsydia lub inne finansowe zachęty do wprowadzania innowacji
10.	Uwarunkowania formalnoprawne	Tworzą je obowiązujące przepisy i regulacje
11.	Certyfikacja	Procesy certyfikacyjne wymagają audytu wewnętrznego, a uzyskanie certyfikatu – odniesienia do określonych wymagań normalizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Organizacyjne aspekty zarządzania przedsięwzięciami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie”, R. Żuber, 2016, w: R. Żuber (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty* Warszawa: Difin, s. 56-103.

¹ Postawa proinnowacyjna wydaje się być czynnikiem pośredniczącym między twórczym pomysłem a podejmowanymi wysiłkami w celu jego wdrożenia (*Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, K. Krot, D. Lewicka, 2016, Warszawa: C.H. Beck). Proinnowacyjność ma swoje źródło w motywacji wewnętrznej człowieka – gdy praca ma wysoki stopień trudności, złożoności i ważności, a jednostka ma szerokie uprawnienie decyzyjne („Innowacyjność a kapitał społeczny”, K. Pająk, 2006, w: M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, s. 31-45).

3. Metodyczne kwestie przeprowadzonych badań

Celem badań było uzyskanie odpowiedzi na trzy nurtujące Autorkę pytania:

- Czy Pana/i przedsiębiorstwo stwarza pracownikom możliwość inicjowania zmian w obszarze personalnym?
- Czy w Pana/i przedsiębiorstwie wprowadzono inne (innowacyjne), być może niestosowane dotąd, sposoby realizacji zadań (pracy) w obszarze personalnym?
- W jakiej formie pracownicy wykonują pracę w Pana/i przedsiębiorstwie?

Aby uzyskać odpowiedzi na zadane pytania, zastosowano metodę badań ilościowych.

Badanie przyjęło formę standaryzowanej ankiety rozprowadzanej w wersji drukowanej (papierowej). Narzędziem badawczym stał się autorski kwestionariusz ankiety, który wypełniło 115 respondentów przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP. Próbę badawczą, celowo dobraną, stanowili właściciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw lub osoby decyzyjne reprezentujące przedsiębiorstwo. Z każdego przedsiębiorstwa jedna osoba udzielała informacji na zadane pytania. Dobór próby badawczej wynikał z założeń badawczych i tego, że w literaturze przedmiotu, jak też praktyce gospodarczej podkreśla się znaczenie przedsiębiorstw z sektora MŚP i ich rolę w gospodarce. Inspiracją do przeprowadzenia badań był fakt, że podmioty te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście zmian wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych oraz dużego znaczenia sektora MŚP dla gospodarki. Są siłą napędową gospodarki, wykorzystując wiedzę organizacyjną i indywidualnych pracowników. Łatwiej adaptują się do trudnej sytuacji gospodarczej niż duże firmy, ponieważ szybko reagują na zmiany i elastycznie dostosowują się do warunków panujących na rynku.

Badane podmioty gospodarcze prowadziły różną działalność gospodarczą (usługi, produkcja, handel i działalność „mieszana”, np. produkcyjną i handlową). Źródnicowany był też zasięg działania przedsiębiorstw (rynek lokalny, krajowy i międzynarodowy). Badania rozpoczęto i sfinalizowano w 2022 roku. Organizacje uczestniczące w badaniu zlokalizowane były na terenie następujących powiatów województwa małopolskiego: nowotarskiego, gorlickiego, nowosądeckiego i limanowskiego.

Rezultaty badawcze stanowią fragment dużo szerszych badań empirycznych, realizowanych przez Autorkę. Przedstawiając dane empiryczne, zastosowano analizę opisową podstawowych wyników badawczych. Dane zaokrąglono do pełnych procentów odpowiedzi.

4. Wyniki postępowania badawczego

Jedno z pytań skierowanych do respondentów dotyczyło wskazania, czy badane przedsiębiorstwa umożliwiają pracownikom inicjowanie zmian w obszarze personalnym? Większość respondentów (72%) odpowiedziała twierdząco na tak postawione pytanie. Innego zdania było 28%. Uwzględniając odpowiedzi badanych w podziale na cechy identyfikujące przedsiębiorstwa (tabela 2), zaobserwowano, że za opcją „tak” opowiedział się: co piąty ankietowany reprezentujący mikrofirmę, co czwarty z przedsiębiorstwa działającego na rynku lokalnym, niemal co trzeci reprezentant małej firmy (w stosunku do ogółu badanych). Największy odsetek wskazań „tak” zaobserwowano w przypadku firm usługowych (43%). Jednocześnie co czwarty reprezentant firmy usługowej zajął zupełnie odmienne stanowisko w tej kwestii.

Tabela 2

Inicjowanie zmian w przedsiębiorstwach (w % wskazań)

Wyszczególnienie		Tak	Nie
Wielkość zatrudnienia	do 9 osób	20	15
	od 10 do 49	32	7
	od 50 do 249	18	6
Rodzaj działalności	produkcja	15	6
	usługi	43	21
	handel	12	2
Rynek działania	lokalny	25	10
	krajowy	35	14
	międzynarodowy	8	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie miało za zdanie uzyskać informacje na temat tego, czy w badanych przedsiębiorstwach wprowadzono inne (innowacyjne), być może niestosowane dotąd, sposoby realizacji zadań (pracy) w obszarze personalnym. Okazało się, że ponad 2/3 badanych zadeklarowało, że w ich firmach rzeczywiście wprowadzono takie rozwiązania. W opozycji do takiego stwierdzenia była niemal 1/3 badanych. Rozpatrując odpowiedzi w podziale na cechy identyfikujące przedsiębiorstwa (tabela 3), zaobserwowano, że 1/5 respondentów mikrofirm odpowiedziała twierdząco, podobnie jak m.in.: 1/3 respondentów małych firm i 1/6 firm zajmujących się produkcją (z ogółu badanych). Blisko dwóch na pięciu badanych reprezentujących firmy o zasięgu krajowym również odpowiedziało „tak”, a co dziesiąty respondent reprezentujący tę ostatnią kategorię, zajął zupełnie odmienne stanowisko w tym względzie.

Tabela 3

Innowacyjne sposoby realizacji zadań (w % wskazań)

Wyszczególnienie		Tak	Nie
Wielkość zatrudnienia	do 9 osób	22	14
	od 10 do 49	34	5
	od 50 do 249	16	9
Rodzaj działalności	produkcja	17	4
	usługi	42	22
	handel	14	1
Rynek działania	lokalny	23	15
	krajowy	36	10
	międzynarodowy	9	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następne pytanie dotyczyło rozpoznania, w jakiej formie pracownicy świadczą pracę w przedsiębiorstwie. Okazało się, że najwięcej osób trudniło się pracą tradycyjnie wykonywaną (blisko 3/4 pośród badanych tak stwierdziło). Niemal co czwarty wskazał na pracę hybrydową (część tradycyjnie, część zdalnie), a tylko 1% zdalną (online). Ponad 1% respondentów nie podał formy świadczenia pracy. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem cech je identyfikujących (tabela 4), zaobserwowano, że forma pracy zdalnej występowała w znikomym wymiarze – tylko w przypadku 1% przedsiębiorstw średniej wielkości i zajmujących się produkcją (w stosunku do ogółu

badanych). Interesujące jest również to, że badani z przedsiębiorstw międzynarodowych stwierdzili, iż w tych przedsiębiorstwach nie pracowano w sposób hybrydowy. To oznacza, że w tym przypadku miała miejsce wyłącznie praca w sposób tradycyjny. Co więcej, praca tradycyjna dominowała we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Tak było w przypadku co czwartego mikroprzedsiębiorstwa, co piątego – produkcyjnego, niemal – co trzeciego małego przedsiębiorstwa, także w przedsiębiorstwach działających na rynku lokalnym i krajowym oraz w przypadku co dziesiątego przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. Praca hybrydowa występowała zaś m.in. w co dziesiątym mikroprzedsiębiorstwie i w co piątym przedsiębiorstwie zajmującym się usługami.

Tabela 4

Formy świadczonej pracy w przedsiębiorstwie (w % wskazań)

Wyszczególnienie		Tradycyjna	Zdalna	Hybrydowa
Wielkość zatrudnienia	do 9 osób	25	brak wskazań	10
	od 10 do 49 osób	31		8
	od 50 do 249 osób	19	1	4
Rodzaj działalności	produkcja	20	1	1
	usługi	44	brak wskazań	20
	handel	14		1
Rynek działania	lokalny	30	brak wskazań	6
	krajowy	30		17
	międzynarodowy	10		brak wskazań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Każdy proces wprowadza określone zmiany wewnątrz organizacji, zakłóca dotychczasowy porządek i wprowadza inny – nowy. Powstają innowacyjne rozwiązania pojawiających się problemów w wyniku zmian wewnętrznych oraz zewnętrznych. W pierwszym przypadku autorami tych zmian mogą być sami pracownicy, świadczący pracę dla organizacji w ramach różnych jej form (np. tradycyjnej bądź hybrydowej), a w drugim – szeroko rozumiane czynniki środowiska zewnętrznego.

Z przeprowadzonego postępowania badawczego jasno wynika, że w badanych przedsiębiorstwach pracownicy mieli możliwość inicjowania zmian. Wnioskować można, że tym samym przyczyniali się oni do wprowadzania różnych rozwiązań pojawiających się problemów. Sprzyjać temu mógł sposób świadczenia pracy – w większości tradycyjny. Zaprezentowane rezultaty badawcze przedstawiają podstawowe wyniki badań, co było zamierzeniem Autorki (bez dokonywania analizy pogłębionej). W przyszłych analizach można by skoncentrować się na porównaniu wyników badań w odniesieniu np. do ograniczeń pandemicznych, jakie jeszcze obowiązywały w czasie, kiedy prowadzone były badania. Pozwoliłoby to prowadzić szersze wnioskowanie w tak istotnym obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa. Podjęta problematyka jest ważna, aktualna i rodzi potrzebę prowadzenia dalszych, pogłębionych analiz.

Bibliografia

- Acar, O.A., Tarakci, M., Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.
- Białoń, L., Werner, E. (2014). Zarządzanie działalnością innowacyjną w kontekście społecznej świadomości innowacyjności. W: A. Kamińska (red.), *Innowacyjność: uwarunkowania, strategie, wyzwania* (s. 33-49). Warszawa: Placet.
- Bouschery, S.G., Blazevic, V., Piller, F.T. (2023). Augmenting human innovation teams with artificial intelligence: Exploring transformer-based language models. *Journal of Product Innovation Management*, 40(2), 139-153.
- Choma, A. (2016). Zastosowanie analizy big data w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. W: R. Lenart-Gansiniec (red.), *Innowacje w zarządzaniu* (s. 139-148). Warszawa: CeDeWu.
- Eveleens, CH. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Science*, 800, 900-916.
- Filipowicz, G. (2019). *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Firszt, D., Jabłoński, Ł. (2022). *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*. Warszawa: CeDeWu.
- Francik, A. (2003). *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Grajewski, P. (2016). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gupta, M. (2018). The innovation process from an idea to a final product: a review of the literature. *International Journal of Comparative Management*, 1(4), 400-421.
- Janasz, W. (2011). Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie. W: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza* (s. 268-296). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Karasek, A. (2017). Influencing innovativeness of enterprises by selected HRM practices. *International Journal of Synergy and Research*, 6, 113-122.
- Kraśniak, J., Roszyk-Kowalska, G. (2019). *Kompetencyjne uwarunkowania wdrażania struktury procesowej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum.
- Krot, K., Lewicka, D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lipka, A., Król, M., Winnicka-Wejs, A. (2011). *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej*. Warszawa: Difin.
- Makieła, Z.J. (2018). Przedsiębiorczość i innowacyjność – wprowadzenie. W: Z.J. Makieła, M. M. Stuss (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami: wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo* (s. 15-43). Warszawa: C.H. Beck.
- Myjak, T. (2022). Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie budowlanym. W: A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski (red.), *Innowacyjność, konkurencyjność, jakość, wiedza i uczenie się komponentami rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu* (s. 65-75). Kraków: Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Pająk, K. (2006). Innowacyjność a kapitał społeczny. W: M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce* (s. 31-45). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Pocztowski, A., Miś, A. (2022). Zarządzanie zasobami ludzkimi w „nowej normalności”. W: K. Zawadzki, M. Wojdyło, A. Sudolska (red.), *W kręgu rynku pracy i polityki społecznej* (s. 141-152). Toruń: Adam Marszałek.

- Popławski, W., Sudolska, A., Zastempowski, M. (2008). *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Stabryła, A. (2018). Zarządzanie procesowe. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania: podejścia i koncepcje badawcze* (s. 67-82). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Wies, S., Moorman, Ch., Chandy, R.K. (2023). Innovation Imprinting: Why Some Firms Beat the Post-IPO Innovation Slump. *Journal of Marketing*, 87(2), 232-252.
- Wiśniewska, S. (2014). Innowacyjność jako determinant rozwoju zasobów ludzkich. W: R. Oczkowska, U. Bukowska (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji* (s. 31-54). Warszawa: Difin.
- Żuber, R. (2016). Organizacyjne aspekty zarządzania przedsięwzięciami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie. W: R. Żuber (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty* (s. 56-103). Warszawa: Difin.